DEALING WITH CHINA

An Insider Unmasks the New Economic Superpower

與中國打交道

美國前財長鮑爾森的二十年內幕觀察



亨利．鮑爾森
Henry M. Paulson

王宇光、朱潔、朱啟文、王慧｜譯

An important book......For general readers, the payback from 400-odd pages is more likely to come in numerous asides revealing a human authenticity that Chinese leaders usually strive to expunge from the images they present to the world.

——James Kynge, *Financial Times*——

Mr. Paulson knows more about China, its politics and the players behind it than most Westerners.

——Andrew Ross Sorkin, *New York Times*——

He's full of observations and anecdotes about negotiating deals with China's power elite —from Jiang Zemin, the immediate successor to Deng Xiaoping, to the current paramount leader, Xi Jinping

——Jeffrey Wasserstrom, *Wall Street Journal*——

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

DEALING WITH CHINA

An Insider Unmasks the New Economic Superpower

與中國打交道

美國前財長鮑爾森的二十年內幕觀察



亨利・鮑爾森
Henry M. Paulson
王宇光、朱灝、朱啟文、王慧｜譯

An important book......For general readers, the payback from 400-odd pages is more likely to come in numerous asides revealing a human authenticity that Chinese leaders usually strive to expunge from the images they present to the world.
——James Kynge, *Financial Times*——

Mr. Paulson knows more about China, its politics and the players behind it than most Westerners.
——Andrew Ross Sorkin, *New York Times*——

He's full of observations and anecdotes about negotiating deals with China's power elite —from Jiang Zemin, the immediate successor to Deng Xiaoping, to the current paramount leader, Xi Jinping.
——Jeffrey Wasserstrom, *Wall Street Journal*——

——献给——

Willa, Cassidy, Finn & Addie

想让你们知道

为什麽祖父要花这麽多时间在中国

Preface

香港中文版序

Dealing with China

中文版《与中国打交道》出版，我非常欣喜。过去二十年间，我以商人、美国财政部长和鲍尔森基金会主席身份在中国工作的经历，都尽录於书中。执笔时我仅怀一个简单的理念：世界上没有比美中两国更为重要的双边关系，而如今在美中关系承受巨大压力之际，我期望各方能竭尽全力确保我们仍朝着正确的方向前行。

我们两国面临的挑战，不仅仅是要以极大的耐心、智慧和远见来处理双边关系，还需要以点滴切实的成果，积跬步以至千里。保持对话与沟通固然重要，但美中两国能否合作、如何合作，将最终决定在多大程度上两国能够帮助世界克服重重挑战。这包括维持全球经济增长、保护环境、制止核武扩散、遏制恐怖主义以及维护全球安全等世界性议题。

令人遗憾的是，我们两国的关系正在变得愈发复杂，也更难处理。我们之间的确存在分歧，彼此间竞争的压力也在不断增加。两国都面临着日益紧张的国家安全局面，在本土的经济结构调整和改革上也是举步维艰。美国经济停滞不前、贫富差异扩大，加之美国公司对中国市场不公平竞争的担忧，煽动起保护主义的火焰。有太多美国人民开始接受一个错误而危险的观点——美国并没有从国际贸易中获益，包括与中国的双边贸易。这种观点在多个层面上都令人担忧，其中最为突出的就是贸易和投资，这是我们两国最紧密的经济联系，却正在遭受质疑和攻击。

透过讲述我与中国三代领导人——江泽民和朱熔基、胡锦涛和温家宝、习近平和李克强——协商会谈和携手合作的亲身经验，这本书展示了中国由贫穷枯竭的国家向新兴大国的非凡转变。书中亦记录了中

国领导层如何运用资本市场来促进全面经济改革并将竞争引入中国市场；书中内容还包括美中战略经济对话框架的创立，以及习近平主导下的初期工作。

这本书描述了习近平制定的政策和成就，以及他在尝试对中国各个方面——社会、经济、政治、外交及国家安全等——进行改革时，所面临的历史遗留的挑战。根据我多年在中国的经验，本书以历史的眼光仔细观察中国在经济放缓之时进行重要转型所遇到的困难，其中重点关注对国有企业和金融市场的改革。

本书英文版二○一五年在美国首次出版，但我坚信书中的劝告会历久弥新。正如我在第十八章提到：「中国大规模举债的行为看来注定要出问题……中国金融系统，特别是信托公司，面临清算只是时间问题，到时候他们将不得不面对大量信贷亏损和债务重组……主要的问题是损失将有多大，以及能否避免其造成的金融动荡殃及整个经济。」

为了将中国打造成现代化的超级大国，习近平制定了雄心勃勃、全面多元的政策，这让美中关系变得更加重要，也更为复杂。面临一个在国际舞台上更加强势、在国内进行深远变化的中国，中美两国无论是日常交往还是长远合作，其挑战前所未有。

在本书最後一章〈前进的道路〉中，我提出一个务实的理论框架以及一套指导原则，为未来经营美中关系、促进切实合作提供参考。我殷切希望美中双方的政界和商界都能够从此书中获益，弥合分歧，并将共同利益转化成实实在在的成果。

Preface

前言

Dealing with China

中国崛起为超级经济大国，肯定属於历史上最非凡的故事。仅仅三十年，这个曾经落後隔绝的国家就使数亿人民脱离贫困，并成为全世界第二大经济体。我想不出还有哪个国家曾如此大幅迅速地增长。我想

到美国曾在内战後崛起为工业豪强，但中国人恐怕已经超越了我们的高速发展，而且他们还没有停下脚步。在不远的将来，他们很可能超过我们，成为世界最大的经济体，把我们从占据了近一百五十年的宝座上赶下去。

中国的转变既快速又壮观。中国拥有簇新的摩天大楼、高铁和太空时代般的机场设施，我们自己的基础设施则越来越破旧，两者形成了鲜明对比。有一天我们获悉中国企业家要耗资五百亿美元在尼加拉瓜开凿一条规模两倍於巴拿马运河的通道；接着，我们又听说一家中国发展商想要买下冰岛的一大块地；之後，原本是制造商的中国工程商试图在六个月的时间里，使用预制组件（prefabricated unit）建造全世界最高的大楼。

今日的中国，是「最」之国，拥有全世界最快的超级计算机、最大的风力发电基地和最长的跨海大桥。中国生产和使用全世界近一半的煤、水泥、铁矿石和钢，消费四○%的铝和铜。据估计，中国的在建房屋数很快就会达到全球总数的近一半。四十年前，多数美国人根本想像不到美国会欠中国一分钱。现在中国是美国最大的债权国，其持有的美国国债接近一兆三千亿美元。这一切足够让人晕眩，或者让美国人感到不解：世界怎麽这麽快就颠倒了？

不过，近来中国成了忧虑和畏惧的来源。我们发现，美国和竞争力不断增强的中国，越来越频繁地在目标上发生抵触。在世界市场上，在更激烈的邻国领土争端问题上，中国施展着新练就的拳脚；在亚洲，在二战後形成的全球治理体系的各个方面，中国试图挑战美国领导的秩序。中国政府显得不愿或无法阻止对美国公司知识产权的网路盗窃，而中国的一党制集权政府正在收紧对社会的掌控，美国人对这种制度既不理解，也不喜欢。

疑心是一条双向道。中国人支持与美国建立积极关系的势头正在减弱，越来越多的人相信美国和另外一些国家想要阻碍中国的崛起。

这些动向威胁着中美关系。四十多年来，中美关系对两国的经济发展、工作机会和繁荣做出了实质性的贡献，加强了国际安全，其中尤为重要的是帮助实现了冷战的和平终结。现在，许多美国人感到疑惑：中国人到底想要什麽？为什麽中国的军费这麽高？他们是朋友还是敌人，是贸易夥伴，还是商业和地缘政治的对手？简而言之，我们该怎麽跟中国打交道？

藉由讲述我和中国人合作共事的亲身经历，本书试图梳理这些问题。我不是学者也并非理论家。我无法用汉语阅读、书写或交谈。我是个

商人，写出的是我对中国政商领导人的第一手了解。我跟中国官员打交道的时间将近二十五年，去过中国一百多次。我的认识是从这些经历中提炼出来的。我在高盛（Goldman Sachs）工作时，因为商业事务和中国官员们打交道；担任美国财长时，为国家事务和总体经济政策和他们往来；如今我是鲍尔森基金会（Paulson Institute）主席，这一机构透过中美两国的进一步合作，推动经济可持续发展和环境状况的改善。在这一段岁月里，我有机会跟中国政府最高领导人紧密合作：一九九○年代的江泽民和朱熔基，本世纪初的胡锦涛和温家宝，以及今天的习近平和李克强。

我是作为一个美国人写这本书的，我深深关切美国在世界的地位、美国经济和环境的健康以及美国公民的长远福祉。我的观点是，这些全都将受惠於与中国的积极交往，头脑清晰的建设性合作是促进美国国家利益的最好办法。中国人是厉害的竞争者。但我们不应该害怕竞争，也不应该在竞争中退缩。

长久以来我都坚信这一点。宣誓就任美国财长後没几周，我就去了中国，为中美最重要的双边关系开辟新途径奠定基础。增长和经济改革是中国最关切的，并且我也相信，我们能很好地利用新提出的SED（战略经济对话，Strategic Economic Dialogue）机制，更有效地处理许多其他的重要问题。

中国的崛起引起了一种误解，在看待两国关系问题上，中美两国都有人执迷於这种误解：即「中国模式」代表了一种更好的资本主义，连美国都衰退时，这种模式却节节胜利。然而，事实上，中国领导人特别了解自己国家的脆弱之处。市场化改革最初由邓小平在一九七八年发起，但对於今天的领导阶层来说，扩大改革的范围和影响，比过往任何时候都更为重要。尽管取得了巨大的成功，中国仍有很漫长的路要走。超过一亿中国人仍在贫困中挣扎。中国的人均国内生产毛额（GDP）排在世界第八十位，只比伊拉克高一位，差不多是美国水平的八分之一。中国的高速增长正在减缓，使得市场改革的要求更为急迫，也更难以实现。二○一四年，中国的GDP增长率是七．四%，十六年来第一次低於官方预期——许多专家预计增长率还会进一步降低。

规模已达十兆美元的中国经济，过度依赖出口和低效的政府基础建设投资，支撑经济的是各级地方政府的负债，负债数字的增长快得可怕。中国需要经济转型，提高国内消费，更重视服务业和高端制造业。这是个艰钜的任务，尽管经历了多年改革，相当规模的经济仍听命於中央计划，因此情况变得更为复杂。既得利益者抵触进一步的变革。同时，多年来的不管不顾，使得环境状况几乎成了灾难，引发中

国民众越来越强烈的焦躁和不安。

虽然修补自身问题的任务繁重，但美国仍是世界最强大、最先进、最有活力的经济体。中国领导人明白，为了推进经济转型，需要美国和其他国家对中国保持善意和合作。在许多方面，美国和其他国家仍然主宰着全球经济体系。中国领导人希望更广泛地进入我们的市场，得到我们的实践技能和我们最先进的技术。

如果两个国家都做出一些调整，美中关系将更为平衡，对双方都更安全、更有成效。美国人忧虑中国日益增长的军国主义基调；中国人认为美国「重返亚洲战略」是要限制中国的崛起。美国人希望中国向美国公司开放市场，希望中国在进一步融入国际体系时能遵守现有规则。而中国人更愿意修改规则，在国际舞台上得到更大的尊重和遵从。

有些人相信，有一条不变的历史规律：崛起的强国碰上既有的强国时，冲突不可避免。但没有什麽是不能改变的。抉择是重要的，教训是可以吸取的，政治家们能发挥作用，也正在发挥着作用。

我不相信美中关系里有什麽是一定会发生的，但的确存在着引发更强烈竞争乃至冲突的真实风险。避免敌对关系的关键，是做成有利於双方的实际事情。美中之间固然有危险的火种，共同的利益却远远更多——刺激全球经济增长，应对气候变化，维护和平及稳定。然而，除非两国能够把共同的关切转化为互补的政策和行动，否则这些都不会有丝毫意义。我们尤其需要拓展和深化两国的经济关系。该如何去做呢？我希望《与中国打交道》一书能提供一些启发。

我不会试图预测未来。不过，我会迳直在许多问题上提出建议，包括经济改革、金融市场、都市化（urbanization）、环境保护和加强美中关系的途径。毕竟开处方比预测来得容易。我所提建议的基础，是书中分享的个人经验。我希望这些建议能对正在商业、政府或慈善界里与中国合作的人们有所帮助，帮助他们取得具体有效的成果。这些成果势必会让两个国家走得更近。

在今天越来越复杂和互连的世界里，我们面临着严峻的挑战。如果美国和中国能携手或以互补的方式合作，从网路安全到为美国出口开辟广阔的市场，几乎所有这些挑战，都将更容易被克服。而如果世界上两个最重要的经济体彼此为敌，我们的任务会艰钜得多，甚至不可能完成。

Part 1

押宝改革

Banking on Reform

Chapter 1

紫光阁

At the Purple Light Pavilion

街道很安静，宽阔坚实的天安门广场空空荡荡，我们的车飞驰过北京的中心，驶向中南海，中国最高领导人的禁苑。那是一九九七年二月二十五日，晚冬的一天，天气清冷。日近黄昏，天安门广场华灯初上。我常常来中国，习惯了到处的嘈杂和拥挤，尤其是马路上越来越多的轿车、卡车和巴士车流。但今天安静得怪异，是我前所未见的。中国正在哀悼上个星期去世的最高领导人邓小平。现在，我和高盛的同事一起，要去见邓小平的一位门徒。这是一次私人会见。

邓小平是中国这场翻天覆地变化的总设计师。凭着精明、坚定的意志和不懈的实用主义，他解开了意识形态的锁链，设计了独特的「有中国特色的社会主义」，引入了市场原则，鼓励经济的各行各业办私营企业——从农业开始，延伸到工业和金融领域。他提出的「改革开放」始於一九七八年，成果蔚为壮观。经历了毛泽东时代晚期的政治和经济混乱之後，中国的GDP高速增长，二十年里年平均增长率近一○%，几亿人脱离了贫困。曾经短缺的主要食物现在已很丰富。过去买不着或买不起的消费品，出现在大量增加的零售商店里，中国正在快速成为全球性的制造和出口强国。

但邓小平的去世带来了问题：这个国家将朝着他所构想的图景走多远、走多快？那天早上，共产党总书记、也是国家的最高领导人江泽

民，向全国和世界保证，他将坚持现行路线。面对人民大会堂里一万名臂缠黑纱的党和军队领导，还有约四亿电视直播观众，他在悲伤的悼词中谴责了文化大革命的「严重错误」，誓言延续邓小平的经济改革和对外开放政策。然而，据我所知，某些党内和国家机构内的强硬成员正在施加压力，要求放慢乃至停止改革。他们害怕中国抛弃马克思主义，害怕改变带来的异动扰乱国家的稳定。

这是中国十分重要的关口。四个月後的七月，香港将在一百五十多年的英国统治後回归中国。现在远远回望，世人（尤其美国人）容易忘记，对各方来说那是个多麼重大的时刻，气氛多麼紧张。邓小平发明了「一国两制」，保证香港至少在回归後五十年内继续保持资本主义，并且拥有一定的政治自治。但许多香港人持怀疑态度：很多人是在共产党人掌权後逃离大陆的，而差不多八年前，一九八九年六月北京天安门广场对抗议者（多数是学生）的镇压，则唤醒了他们的痛苦记忆。为防不测，大约七十万香港市民获得了外国护照，超过总人口的十分之一；许多公司变更了注册地。

那天早晨，我从香港飞到北京，心情热切，也有点不安。按计划我将会见副总理朱熔基，他是中国的经济首脑。我知道，但凡涉及改革或香港，中国的高层领导人都视为最高级别的事务，需要一丝不苟地对待，绝无出错的余地。此时我是高盛投资银行的总裁暨营运长，我将与朱熔基讨论的事情，正好跟那两件事都关系紧密——成立一家新公司在香港挂牌上市，重组中国的电信体系。在快速现代化的进程中，中国敏锐地意识到先进的电信业对现代经济十分重要，并且已经在这个领域投入钜资。

在这个过程中，西方银行家是普罗米修斯式的角色：我们乘飞机而来，竞相告诉中国如何点燃资本市场的火焰。几个月来，高盛一直与中国国际金融股份有限公司（CICC）的代表，讨论挂牌上市的各种问题。中金是一家投资银行，是中国四大商业银行之一与摩根士丹利（Morgan Stanley）的合资企业。这是在中国做生意的许多怪事中的一件：我们与之密切合作的中国银行家，其美方合资夥伴是我们最激烈的竞争者。更怪的是，摩根士丹利不知道我们正在做的事情——我们也没兴趣让他们知道。

当天我们的团队里有一流的谈判专家约翰．桑顿（John Thornton），曾帮助高盛建立欧洲的投资银行业务，又刚刚被任命为亚洲区主席；高盛资本市场部主任迈克．伊云斯（Mike Evans），曾参与欧洲各地的国有产业私有化；老练的人脉型银行家王学明（Hsueh-ming Wang），来自香港分公司；高盛驻北京代表处（成立於一九九四年）的首任代表，土生土长的中国人李青原（Cherry

Li）。几个月来，约翰和学明一直不懈地争取中金公司高层的支持。

我们两辆车驶过紫禁城，旧时宏伟的皇家宫殿；然後经过新华门，华美而威严的中南海南门；接着向右转进府右街，街旁是中南海的红墙，墙上装饰着传统式样的柱形瓦；最後到了西北门。警卫已经知道我们的车牌号，很快地数了人数就放行了，同时俐落地敬礼。

这里是中国的权力核心之地，革命胜利以来，许多领导人在此工作，有时还住在这里，但此处却低调而不起眼。它就像个小学院寒假时的校园，除了零星散落的中国传统建筑，就是一些小型的米色和灰色房子，大多为三、四层楼，外观寡淡无味，建筑史家大概会称之为苏联风格。中南海原是皇家花园，湖边有好几处宫殿式建筑。清朝衰亡後，这里成了中华民国政府总部，一九二八年後成了一个公园，直到一九四九年共产党人掌权。

朱熔基选择在临近湖边的紫光阁会见我们。这是座引人注目的建筑，有点像佛塔，红墙绿瓦；初建於明朝，长期用於非正式的外宾会谈。中方的助手告诉我们，朱熔基还没有到，还得等几分钟，於是我们跨出车门，闻到了黄昏的清冽空气。

我们漫步穿越路旁的草地，上头植有西卡莫槭树和针叶树，多为松和雪松。我听见一只喜鹊的呱噪，但往树枝间望去，什麼也没见到。

我能看见小湖对面紫禁城高墙後的宫殿屋脊，在黯淡的光线下彷佛幽灵。一列警卫快步经过，手臂僵硬地挥动，肘部锁定，这是中国人民解放军喜欢的姿势。

我在脑海里最後顺了一遍谈话要点。我的方法必须得有点迂回。我要谨慎，不能假定会达成什麼协议，不把朱熔基过深地带进细节，更不能给他这种印象——我可能要他当场做出有利於我们的决定。但我要表明，我们理解经济改革对中国未来的重要性，理解中国电信业这样的国有企业（SOE）的现代化和重组对於经济改革进程的关键作用。我也要表明，高盛是能落实完成中国电信重组上市的世界最佳银行。当然，我们不会太具体地谈论这些事。

我问迈克．伊云斯，我是不是漏了什麼。

「你没问题，」他说。「就记住改革对朱熔基有多麼重要。」



1997

年2月，获中南海领导层首肯，着手筹备中国电信重组上市业务。与副总理朱熔基和高盛代表李青

原（在我身後，两位翻译旁边）。

几年前我见过朱熔基。当时中国计划在国际债券市场融资，我们就如何与信用评级机构合作提出了建议。他是个令人敬畏的人物。他高大挺拔，一九九一年邓小平把他从上海市长的位子提拔为副总理。名义上，国家的经济职能由总理李鹏负责，但实际事务是由朱熔基掌管的，他也有望在来年的新一届政府领导选举中取代李鹏。

朱熔基的工作成效一流。一九九三年经济过热时，他直接指挥央行，施行一系列强硬的紧缩手段和乾脆的行政整改，抑制了通货膨胀（当时有可能超过二○％），实现了软着陆。私有化的努力始於一九九二年和一九九三年，最初是和缓的，後一度搁置；随着经济的复苏，现在又成了各部和国务院（相当於美国内阁）谈论的焦点。

把电信体系的股份卖给公众，意在成为下一个雄心勃勃的改革阶段——重组主宰中国经济的巨型国有企业——的示范和基石。中国即将加入WTO（世界贸易组织），朱熔基心里想的是一次彻底的改造，把这些步履沉重、亏损严重的庞然大物现代化，使中国企业更有效率和竞争力。为了做到这一点，他的部分措施将是引进外国的专业技能和投资者，他相信，只有这样才能推行管理、控制、操作和管治的全球标准。

如果说邓小平是改革的设计师，江泽民是邓小平蓝图的总承包人，那麽，借用别人形容我的一个词，朱熔基是榔头（执行者）。他并不缺少宏大的想法，但他首先要把事情做成。他坦率、务实，而且总能切中要点。他想要的是什麽，无论对我还是他的下属都从未有过一秒钟的怀疑。他被称为「老板」，强硬、要求苛刻，喜欢设定紧迫得不切实际的最後期限：简而言之，他是我的同类。

在中国，要想见到重要的政府官员，需要介绍人。我们和朱熔基的会见，是由王岐山提议和安排的。王岐山是中国建设银行行长，建行正

是那家与摩根士丹利合资组建中金公司的银行。王岐山是位热情活跃的领导人，散发着个人魅力和求知欲，与人沟通的能力非同寻常，无论是对中国人还是外国人。我看出他具备天赋，颇有前途。如今，在副总理任上分管了几年金融贸易之後，他进入了中国最高权力机构中共中央政治局常委会，位列七常委，也是中央纪律检查委员会书记，主管反腐工作。

一九九六年夏天，王岐山曾造访我的高盛纽约办公室，试探我们对协助中国电信上市的兴趣。中国建设银行对摩根士丹利不满意，正在寻求替代者。我和同事热切希望参与对中国未来如此重要的项目，但我们也很谨慎。中国电信上市将带来巨大的工作量。首先，它根本不是一个我们理解的传统意义上的公司。他们有客户，有电话，有交换机，有小规模但正快速增长的移动电话业务，但全都分散在邮电部全国各地的总局和分局，包括村、镇、市、县、省各个层级。

邮电部是毛泽东时代遗留下的老旧官僚系统，下属职员超过一百万，下属地方局所数千家。它几乎没有现代管理体系或管控体系，更没有良好的资本结构。建立和升级通信基础设施，在一次次的五年计划中都是重点。一九九二年以来，中国已经投资了三百五十亿美元，每年增加线路一千六百万条。但电话接入率仍然极低，覆盖的只是零星区域。一个十二亿人口的国家，只有五千五百万地面线路订户，集中在沿海城市和经济特区。

几位中方助手陪我们走进紫光阁，走上一排两侧拱立着传统石狮的台阶，再绕过一面气势逼人、雕饰繁复的木屏风。我们走进一个明亮通畅的木结构屋子，吊顶高达二十尺；上面画着彩画鲑粉色、绿色和蓝色并饰以金色。朱熔基热情地欢迎我们，一一握手，宾主入座。

尸

我坐在朱熔基的右边。李青原当我的翻译，坐在我侧後方。朱的翻译坐在他身後。王岐山坐在朱的左边，以下则是建行的几位经理。中国的会议具有确定的坐序和仪式，你可在这个语境里寻觅他们发出的信号和讯息。通常，椅子排列成马蹄形或U形，最高级的中国官员坐在U形的封闭一端，最重要的客人坐在他右手边；其他中国官员和来访的代表团成员，则按职务由高到低面对面分坐马蹄形的两翼。以前，椅背套着古色古香的椅套；现在这种类似维多利亚风格的装饰则少见了。

会见全然不是自由发挥的。主人和客人轮流讲话，间有译员的翻译。翻译通常坐在领导身後。其他与会者不说话，除非被点名发言，但这

种可能性几乎等於零。并无传统意义上的交流或对话。这种会见常常有一种生硬的、照本宣科的味道。中方的那一排官员和助手，无论年纪大小和职位高低，都认真记笔记。记笔记是规矩，中国官场无所不在的元素——即使今天已经有了那麽多更精准的纪录手段。二○一一年十二月，我在重庆会见现已落马的重庆市委书记薄熙来。我饶有兴致地看见好几个记笔记的人，勤奋地记下我们说的每句话，可我也注意到，宽大的会议桌上小帐篷般的姓名卡下方，录音设备的灯正闪个不停。

记笔记让未出席会议的党政官员能快速浏览会议内容。高级官员得以在内部传播讯息，也能够密切注意同僚的讲话，以免他们偏离组织的意图。在我的记忆里，我在中国参加会议时，除了不多的几次，总有一位高级官员这样那样地提及我以前跟他的同僚会见时说过的话。这确实让你保持警觉。能与政府高官进行私人会谈而不留纪录，是极难得的，也是令人艳羡的。



2011

年12月，现任总理李克强在北京人民大会堂，写下鲍尔森基金会的格言「知行合一」。

朱熔基为他的迟到致歉：他刚刚开完另一个会。然後他请我先讲。我先表达了我及高盛同事对邓小平去世的哀悼。我称赞朱熔基成功降低了通货膨胀，引导经济软着陆，我表达了我的信心：在他的领导下，「改革将加速换挡。」

跟中国政府的合作机会竞争激烈，於是我回顾了高盛在政府顾问方面

的广泛经验。我提到几个朱熔基认识的高盛高阶主管——像白赖恩．格菲斯勋爵（Brian Griffiths, Baron Griffiths of Fforestfach），曾领导实施柴契尔政府的私有化计划；彼得．萨瑟兰（Peter Sutherland），前关贸总协定（GATT）总干事及WTO首任总干事。朱熔基正率领中国加入WTO，不仅会带来经济利益，也将提供一个乐见的外部压力源，推动他的国内改革计划。

我说了几分钟，说几句停一停，让朱熔基的翻译整理头绪译成汉语。我注意到，朱熔基在我说话和翻译说话时都会点头。他英语说得相当好，理解得更好；後来，我们熟悉了之後，他跟我说话时常常夹杂一、两句英语。

经王岐山的提议，我重点介绍我们和德国电信（Deutsche Telekom）的合作。我讲述了去年十一月高盛如何协助这家德国公司成功完成了IPO（Initial Public Offering，首次公开募股）。在那之前，我们已经当了德国政府近八年的顾问，帮助他们改造一个臃肿的政府部门。这个部门类似中国的邮电部，混合了邮政和电信业务，困扰於低品质服务、低工作效率和孱弱的资本状况。那一次IPO融资一百三十亿美元，用於发展电信行业的基础设施，且重点在曾为共产主义国家的前东德地区。这项交易加强了德国电信的国内实力，使其在巨大的国际市场上拥有竞争力；同时，还使其有能力负担退休和冗余职工的养老和医疗保险费用。

最後一点是朱熔基的一大担忧：改革中国的国有企业，意味着打破所谓的铁饭碗。铁饭碗是政府透过大型企业为员工提供的「从摇篮到坟墓」的福利保障。风险在於，改革带来的变化可能导致失业率飙升，从而引起社会动荡，而中国领导人最害怕的就是社会不稳定。党和人民做了个简单的交易：经济增长换取政治稳定。那也就意味着党的控制。繁荣是党的合法性来源。

此事还牵涉到国家荣誉。我说：「不只是德国电信，德国本身也上市了，德国的形象提升了。一九九七年是关键的一年，为了配合香港回归，电信改革应该从香港开始，成为推动全中国电信业发展的催化剂。」

我相信，我说的话大多不出朱熔基所料。王岐山肯定很好地向他报告过了，我和王岐山事前详细讨论过这些问题。我基本上也只讲王岐山建议我讲的几点。但重要的是，我当面向朱熔基说一遍，表明高盛的诚意和我对成功实现中国计划的个人承诺。还有，王岐山希望和高盛合作，我的话是为高盛而讲，也是为他而讲。

我说完了，朱熔基点头并讲了起来，讲的是中共集体领导层心目中的两个关键点：改革和香港的重要性。但他首先有些动情地谈到改革导师的去世，声明「中国人民……将毫不动摇地推行改革开放。他们将化悲痛为力量，实现邓小平同志的遗愿。」

我很高兴他谈到邓小平，因为我违背了顾问给我的建议，先提到了邓小平（他们认为，一个外国人谈论这位最高领导的逝世并不合适）。但我无法想像，这种时候与朱熔基会见却不表达我的哀悼。我向来仔细聆听我的中国团队的建议，一般都会采纳，但有时候，就像现在，我就听从了本能。我知道，中国人重视真诚，期望我说心里话。

朱熔基说，「中国的有利经济形势，确保香港回归不会产生问题。我认为绝大多数人对香港的持续繁荣抱有信心。」他重申，回归後香港将按「一国两制」模式管理，「中央政府将不会插手香港特别行政区的政治经济事务。」中国的领导人不放过任何机会表达这一点。他们希望让香港、澳门的居民放心，还有同样重要的台湾；这个模式也针对台湾。

朱熔基用汉语说话时，主要对着我说，说几句再朝我同事的方向看一眼。中方的其他人都没讲话。我碰巧看了一眼朱在厚地毯上穿着黑鞋的脚，注意到他的外裤管下露出了秋裤沿。我说过他是个很务实的人，那时候北京的老办公室有穿堂风，常常很冷。

然後，他说了我们想听的第一句话：「当然，我们会考虑你们的想法，我们希望与你们合作。如果你们有兴趣在电信领域与中国政府合作，我想你们可以和邮电部进一步交流。」

就这麽句话，但一切都在其中了。这个会谈并无邮电部代表到场。按计划我们明天去见吴基传部长，一位长期从事管理电信的官员，颇有权力。我们已经与中金公司和邮电部一起工作了一段时间，但我们担心（我认为中金也担心），邮电部可能在选择合作夥伴方面有其他想法。朱熔基的话当然会迅速传到邮电部和吴部长那里。

朱熔基讲完後，我又接着讲。我很明白这件事竞争激烈，便提到高盛在全世界做这种事的能耐，指出我们做过的国有企业私有化项目，比排在我们身後的三家投资银行加起来都多。「这将是一个复杂的程序，」我说，「但我们将全力提供我们的技能和专业知识。」

朱熔基点点头，示意会见即将结束，说：「我欢迎你们进一步与中国建设银行合作。透过与你们公司的合作，建行将在其商业化进程中获益，并加快其现代化进程。」

他感谢了我们，还有几句道别的寒暄，会见结束了。

中国领导人是有魅力的主人和对话者，擅长让你感觉良好，使你觉得听到了希望听到的话。客人容易变得飘飘然和过分乐观。我很仔细地听了朱熔基的话，感到会谈很不错。但一出门，我就转向同事，立刻核对状况。

「我们的情况如何？」我问我的团队。

「我觉得好到不能再好了。」约翰回答。迈克和学明也有同感。

那麽，简言之，我们刚刚开完了涉及一宗大型IPO的会议，在这个会议中，我们对具体的交易未着一词，更不用说IPO的时间、规模或定价；我们将与之合作的有权有势的邮电部长并未出席；那家公司真正意义上来说还不存在，但它将在我们手中诞生。几乎在世界任何其他地方，我们都不可能做到、或根本想不到去做这样的交易。

这是一九九七年的中国，我们很高兴自己站在这里。

在中国，讯息并不总是直接传递的；你需要解读信号。也许，这个会谈最重要的方面不在於朱熔基说了什麽，最重要的是能有这个会谈。要跟我们交流，他有大量的其他方式。在政府的许多事情都暂停的一天，他特别来见我们——内容是一桩争议性的交易，这笔交易将成为他未来改革计划的关键一环和样板。这个掌管中国经济的人，也是未来所有决定里的关键人物，亲自来评估了我们，而我们好像通过了检验。

他鼓励我们与中国建设银行及电信监管部门合作，他把自己的影响和威望公开地借给我们。这是个强大的信号，不仅传递给我们，也传递给中国的党政机构。这次会谈并未敲定交易。我知道这一点。朱熔基的应许令人满意，但并非保证。我们还需要继续竞争，走各种程序，顺利通过层层审批。我们踏出了一只脚，但若非坚持不懈，仍然很容易失去优势。这样的事我经历过许多次。与中国打交道就是如此：只要事情还没做成，就不是板上钉钉。我们见过大量看似万无一失的生意机会，最终却没能实现。但这次的事似乎势在必行，每一家银行都将为之争斗，寻找关系，觅取进路。还需要几个月的艰苦工作和谨慎推进，我们才能获得正式的授权，去实施这个显然将是中国国有企业迄今为止最大的IPO。

我们驱车返回酒店，经过天安门广场。我瞥见紫禁城墙上挂着巨大的两层楼高的毛泽东像，一时心想，资本主义银行协助中国把一家极大

规模的国有公司的股份卖给外国投资者，毛泽东对此会作何感想。天安门广场的一边是人民大会堂，另一边，中国国家博物馆门前，巨大的电子钟倒数着香港回归的日子，我能看见：一二四。

这景象令我吃了一惊。我们和香港回归不是一个时间表，但我禁不住想：我们只有几个月时间来完成这个交易了，而在一个运转顺畅的西方经济体中，做这种交易也至少需要一年。

我转向身旁跟我同坐後座的迈克．伊云斯：「我们到底该怎麽做成这件事？」

Chapter 2

中体西术

Chinese Bodies, Foreign Technology

闯入新市场的关键是，与最重要的客户建立牢固的关系，以树立品牌。高盛进入中国始於香港，而早期我遇见的一位极重要的商人是董建华，後来他成了英国殖民政府终结後的首位香港特首。他的任期自香港一九九七年回归起，持续到二○○五年。

董建华主掌东方海外货柜航运公司。公司创始者是他的父亲董浩云，一位颇有远见的船业大亨，打造了世界顶级规模的船队；他做过一件出名的事，即买下跨洋皇家邮轮「伊利莎白皇后号」（RMS Queen Elizabeth），准备改造为一所流动大学，改装期间却失火沉没於港口。八○年代中期，全球船业萧条，东方海外陷入困境，中国大陆方面曾出手相助。

东方海外跟我们没多少生意可做，但董建华充满智慧，是敏锐的中国观察家，也很推崇美国。缘於和中国领导人的亲近，董建华相信他们拥有卓识的远见，也相信这个国家很可能取得成功。他十分支持邓小

平的经济政策，建议我——如果我们真想在这个地区壮大力量——把高盛的重点放在中国。

我最初几次去香港时，亨利．康奈尔（Henry Cornell）对我说过董建华希望开发一块北京黄金地带的地产。康奈尔是一位年轻的地产银行家，後来成了高盛在这个地区私募股权投资部的主管。「东方广场」的计划是一项庞大的多功能开发，规模居亚洲之首，包括办公大楼、住宅、商场、酒店和餐饮。它的位置好得不能再好，位於长安街和王府井大街交界处，距天安门广场一箭之遥，可说是中国最好的地产。为了熟悉中国市场，我问董建华，高盛能否跟着他一起投资，他答应了。

一九九二年，董建华和其他几个投资者飞到北京，和中国领导人江泽民谈这个项目，我也跟着去了。我二十多岁时曾在白宫工作，见过尼克森（Nixon）总统许多次，但要见中国共产党总书记时，仍感到有点紧张。江泽民有一股自然流露出的气势，个性外向、大气。一九八九年天安门事件後，邓小平挑选了他来主掌中国，因为时任上海市委书记的他机敏应对了学生抗议。外国人容易低估江泽民，因为他的举止、厚厚的黑边眼镜和缺少威严的外表，容易消除他人的戒心。

我们和江泽民会面的地点是人民大会堂。这栋苏联风格的建筑空荡幽深，位於北京的心脏地带，天安门广场西侧，南北延伸五分之一英里。

我是一行八、九个人里唯一的西方人，也许因为这个原因，我说得特别多。江泽民开始对我说英语，一口气说出许多美国公司的名字，像通用电器、波音和IBM，并强调中国采用美国会计标准的重要性。他当然是对的：中国公司的帐本通常是一团乱，如果中国不推行财务透明、不采用更严格的会计标准，国企在海外上市就不可能。他看着我的眼睛说，「资产等於负债加所有者权益。」我差点笑出声来。後来我曾说过，我不是很确定美国政府领导人能否像这位地道的共产党人一样，这麽简洁地总结资产负债表。

那时，一九九二年巴塞隆拿奥运会刚过，麦可．乔丹（Michael Jordan）率领美国男篮「梦幻队」打了梦幻般的比赛。世界也见识到另一壮举：中国女子游泳队出人意料地赢得了四面金牌。江泽民问我有没有关注奥运。

「当然关注了。」我说。

「你觉得我们的游泳选手怎麽样？」他问。他盯着我。无名的中国队

突然赢得创纪录的胜利，非法服药的流言四起。

「很有趣。」我琢磨着使用中性的语气。江泽民点点头，然後笑着说，「中体西术。」

从此我常常想起这句话：中体西术。後来我了解到，这话自十九世纪清朝大臣张之洞的名言「中体西用」演变而来。张之洞倡导向外部世界打开国门。「中体西用」概括了过去几十年中国的崛起：它是改革开放的本质。中国依靠巨大的人力资源，体力的和脑力的，再配以从西方讨来的、借来的、买来的乃至（坦率地说）偷来的知识、创新和最好的实践经验。凭藉这个组合，中国成了一个非凡巨人，拥有各大国增速最快的军事力量和快速膨胀的GDP，有望在不远的未来超越美国。



中国将很快挑战美国的经济霸主地位，这在我见江泽民时还是难以想像的，那时中国不过刚从近期的政治和经济噩梦里苏醒过来。

一九四九年十月，毛泽东在天安门广场宣告中华人民共和国成立，为这个国家制定新的航向；那时，中国已摇摇欲坠地经历了一个多世纪的殖民压迫和内部战乱，最终是连续二十多年的全面冲突——军阀战争、抗日战争，以及共产党和蒋介石的国民党军队之间的长久内战。毛泽东随即施行苏联模式的指令和控制型计划经济，将农业集体化，把资源转移到巨大的工业化项目，重点是重工业制造，很少照顾到消费品和服务业。中国经济从战时的破坏中得到恢复并增长，并大幅度地满足中国人的基本需要。但是，在政治恐怖统治之下，强制推行偏误的政策和灾难性的计划，造成了巨大的破坏。毛泽东在大跃进（一九五八｜一九六一）时发动普通民众加速工业化，结果导致了普遍的饥荒，据称造成超过三千万人死亡。

毛泽东施展谋略以保住权力，随後发动了文化大革命，清洗共产党的高级官员，发动红卫兵，以阶级斗争的名义迫害了全国数百万人。大学关闭，知识青年被送往乡村从事体力劳动。今日正崛起的这一代领导人中，有许多人曾在农村劳作。这个举国噩梦直到毛泽东於一九七六年去世才宣告结束。

那时，中国步履蹒跚，在国际上孤立，经济发展之路不知何去何从。毛泽东的极端平均主义在建造一个反面乌托邦的意义上胜利了：民众——农民或工厂工人——全都在不同程度上处於贫困状态。中国近十亿人口，半数赤贫，每天收入不到一美元，国家长期受困於物质短

缺。一九八○年代乃至更後期，粮食和衣料这样的生活必需品仍然实行配给。相比之下，毛泽东主政时期，美国则经历了第二次世界大战後的经济腾飞：从一九四九年到一九七六年，GDP增长了近七倍，达到一．八兆美元，人均收入则增长了近五倍。

邓小平挺过了反覆的政治放逐，成了国家的最高领导人；一九七八年，他根本性地改变了中国的航向。首先，他摒弃了毛泽东的腐蚀性政治，使党专注於经济发展，鼓励采取市场经济原则、形成「有中国特色的社会主义」。他内心是个实用主义者，其名言是：「不管黑猫白猫，能捉老鼠就是好猫。」

农业改革首当其冲。过去农民被迫集体化，只能集中进行粮食生产，要完成持续增加的生产指标，还只能低价卖出产品，以便补贴城市工业。结果是生产力停滞不前，中国需要长期进口食物。在邓小平的敦促下，领导层决定给予农业集体更多自由。安徽和四川的一些地方进行了试验，容许农民拥有小块自留地，许多地方仿效它们。很快，全国的农业集体（生产队）采取了所谓家庭联产承包责任制，将农田分割为小的地块，由家庭种植。家庭签订合同，完成生产定额，超出的部分则可自由地到公开市场出售。有了这些新的激励，生产力猛增。一九七八年到一九八四年，粮食产量增长了三四%。此时农业集体（生产队）差不多消失了。农民开始从事更赚钱的经济作物种植和牲畜的饲养，为中国人提供了更丰富多样的食品，农民的口袋里也有了钱。

生产力的提高，意味着农村所需劳力的减少。许多剩余劳动力被吸收到新创立或新近活跃起来的乡镇企业，这些企业隶属当地政府，但不属计划经济的一部分。它们可以较自由地运作，有点像私有公司，大量生产市场需求高的商品，或与中央控制的国有大型企业竞争。农村的人开始到更远的地方找工作。数百万人前往沿海城市，进入那里像雨後春笋般开建的工厂，开始了一波人类历史上前所未见的都市化进程。之後的三十年里，约三亿人从农村来到了城镇，大大提高了中国的生产力，但也部分引发了一波波的骚乱，以及持续恶化的环境破坏。

城市工业的改革也迫在眉睫。政府进行了各个行业的重组，从巨大的政府部门分离出新公司。中央政府开始把重点从重工业转向消费品，逐步给予国有企业更大自主权，在决策上去中心化，引入价格双轨制。管理者需要完成修订过的计划指标，但此外也被允许继续生产，在公开市场上以弹性价格销售多生产的产品。这个赚钱的灰色市场是为了促使国有企业把重点更多地放到利润上，而不是完成计划指标；管理者们也获得了更多的自由去运作和试验，并且有激励机制。

遵循重新加入国际经济的承诺，邓小平允许在南方的福建和广东创建经济特区，从而利用那里与海外中国社群的联系。深圳毗邻香港，珠海靠着当时还是葡萄牙殖民地的澳门，厦门和汕头则与台湾隔着一条海峡。经济特区的中外企业享受较低的税率，无需为加工业的组件和原料支付进口税，进出口的限制较少，也更容易获得海外投资。经济特区是中国改革开放承诺的有力象徵，是许多事情的试验场，如发给工人奖金和建筑工程的招标。一九八四年，邓小平来到深圳，标志着新一轮改革开始，即接受这个不可避免的事实：有些人将比另一些人更富有。一九八六年，邓小平对迈克．华莱士（Mike Wallace，美国哥伦比亚电视公司电视节目《六十分钟》［*60 Minutes* ］主持人）说：「致富不是罪过，我们允许一部分人先富起来，一部分地区先富起来，目的是更快地实现共同富裕。」

这个讯息传给了所有人，释放了中国人压抑的能量和才智，他们渴望在多年的贫困後改变自己的命运。经济繁荣起来了。一九八○年代前期，GDP以年均一○%的速度快速增长，个人收入飙升，城镇上升六○%，农村上升一五○%。自行车、手表和缝纫机曾是毛泽东时代的身份标志，现在被洗衣机、彩色电视和摩托车取而代之。百万件这样的「必需品」进入中国家庭。

企业家们开始施展身手。有些人渴望让久遭压制的才能得到发挥，放弃了政府、国有公司或学院的稳定工作「下海」——这是那个时代的流行词，意为扎进生意的大海。另一些敢冒险的人离开农田，尝试自己当老板——街头小贩、小吃摊主、自行车修理摊主、小型制造商、保险推销员。在这个过程中，他们留下了不可思议的成功故事，足可媲美美国着名的镀金时代中的任何传奇。国有企业继续享受着国家的巨大优惠，但民营部门的先驱者将成为中国创新和创造工作机会的引擎，也将成为许多中国最大的企业和财富的基础。

「美国人不可能理解，改革开放之前，即便你有能力，你也什麽都不能做。」我的朋友、中国计算机行业先驱柳传志曾这样对我说，「改革给了人们选择。」

柳传志无疑最充分地抓住了这个机会。一九八四年，他四十岁时，和几个同事决定离开某计算机研究所，这家研究所隶属着名的中国科学院；离开时，所里给他们相当於接近八万美元的资金和一个自行车棚的使用权。初出茅庐的企业家卖过电视和电子表，後来以一块电路板大获成功——这块电路板让个人电脑能够处理汉字。没过多久，这家公司在分销进口电脑之外，也制造和销售自己的个人电脑。它很快主宰了中国的电脑市场，慢慢成为今日的巨头「联想集团」，而柳传志作为该集团董事会主席，也成了偶像级人物。

一九八○年代有许多柳传志这样的故事。曹德旺一九四六年生於福建，那个省在中国东南沿海，就在广东北边和台湾的对面。「文化大革命」时期，曹德旺在农村待了一段时期，後来兜售过烟丝，卖过水果，也当过厨师。一九八三年时，他管理一家市属玻璃厂。四年後他开始单干，创办了福耀玻璃公司。他先是生产水表的盘面，然後，专做安全玻璃，建起了一家跨国公司，是全球汽车玻璃的第二大、也是最赚钱的供应商，客户包括通用、大众和丰田汽车公司。

再来看宗庆後。文化大革命期间他在一家农场待了十年，然後，在家乡杭州骑三轮车兜售冰棍、汽水和笔记本。一九八七年，没上过高中的宗庆後和两个退休老师一起，获得了相当於两万两千美元的贷款，最初经营儿童饮料，後来也卖给成人。这种饮料流行起来，他的公司「杭州娃哈哈集团」（「娃哈哈」的意思是笑嘻嘻的孩子）成了中国最大的饮料企业，宗庆後也在二○一三年成了中国首富。



不过，改革的道路并不平坦，走得并非一帆风顺，也不是没有代价。政治改革落後於经济改革，资源浪费，污染恶化，新的财富分配不均引起了对任人唯亲和腐败的广泛不满。党内更保守的人物要求放慢或停止改革的步伐和进度，改革者不得不与之抗衡，因此，出现了许多人们预料之外的後果。国家领导层虽放松了对集体农业的管制，但也曾试图阻止农业回归家庭生产模式，然而一旦放开了对农民的禁锢，就无法再把他们拉回来了。六年後，集体农业已经消逝，家庭农业占据了主导地位。

邓小平理解，改变将是不可预测的，充满危险。他说，中国进行改革就像摸着石头过河，一步一步走。一九八○年代的大部分时间，是进两步退一步。

随着邓小平和党的其他元老如陈云（他在一九七○年代曾支持邓小平的平反复出）在究竟应该走多远和走多快的问题上产生了争执，增长时而骤然加速、时而骤然停顿。初期的改革措施引起了经济过热，然後陈云出手降温。陈云是个保守派，主张谨慎的经济计划和缓慢的增长。陈云是最高权力机构中国共产党中央政治局常委之一，他着名的「鸟笼」理论提出，中国的自由市场应当像鸟笼里的鸟，飞行的自由限於计划经济的鸟笼里。

一九八八年是一个特别困难的时刻，旨在放开物价的价格闯关失败之後，经济下滑。党的总书记赵紫阳是一位坚定的改革者，他向领导层施压，要求除了少数主要产品之外都采用市场定价，以避免双轨制固

有的混乱和潜在腐败；在双轨制下，国有企业可以透过官方管道购买商品，再以更高的价格在公开市场出售。邓小平允许对越来越多的商品取消管制，物价随之上涨。快速膨胀的信贷激发了经济增长，但通货膨胀飙升；公众习惯了中央计划时代消费品的固定价格和长期短缺，此时受到了惊吓。赵紫阳透露政府决定彻底开放价格时，公众恐慌了。他们囤积食物，从银行取出存款，上街抗议，导致国务院改弦易辙，恢复对某些商品的价格管制。

保守派从赵紫阳手里夺取了经济政策的控制权，中国走向了一次硬着陆。投资减少，工资不再上涨，银行贷款收紧，建设项目取消。一九八九年，即使通货膨胀还是很高，增长率却陡降。这种飞机失控打旋般的混乱，再加上对腐败的持续愤怒，形成了一九八九年学生抗议的背景。这场抗议的导火线是四月胡耀邦的去世。胡耀邦是前总书记，改革派，一九八七年被迫下台。天安门广场事件使得进一步的市场改革和价格开放陷於停顿。外国政府和公司削减对华贸易，冻结对华投资，以此抗议北京以暴力压制学生运动。

一九九一年我第一次去中国，当时中国人的强大引擎正要重新启动。一九九二年一月，名义上已经退休的邓小平到南方访问，呼吁加快改革的步伐。在深圳，他说经济特区试验的表现超出了他的期望，让他放心。他斥责强硬派——他们害怕变革导向资本主义；他说党更应该害怕的是极左意识形态，而不是偏右的自由派。在当时的政治状况下，虽然广东和香港的报纸都报导了邓小平的「南巡」，但全国性的播报竟要等到几周以後。此时，邓小平在与强硬派的周旋中已经获胜；党的总书记江泽民一直在北京与保守派较量，现在则牢牢握住邓小平的旗帜。那年秋天，改革者副总理朱熔基和西藏自治区党委书记胡锦涛加入了常委会。随着信贷阀门打开，及各省相互赶超、推动经济的忙乱增长，GDP激增一四％。一九九三年，政治局正式颁布「社会主义市场经济」的纲领。



在我前三分之二的人生历程中，中国对我的心理距离，就如中国与我的家乡伊利诺州巴灵顿（人口五千人左右）的距离。我对中国的理解浅陋而无知。就像多数我这一代的美国人，我成长於冷战的阴影下，为了预防核武的首次打击，演练时躲到桌子底下。我父亲曾在地下室建了混凝土加固的防空洞，里面存着罐头食品。（我母亲仍然在里面存放圣诞装饰品和其他杂物。）我们担心俄国人来轰炸我们，如果俄国人不来，那也许就是中国人来。而且，与美俄两国间的过往不同，我们跟中国人真的开战过。中国人民志愿军跨过鸭绿江的故事，中国人为被俘美国兵洗脑的故事，在我儿时的心里印象牢固，造成了深深

的不安。许多人都有类似的印象。

一九七二年二月，当尼克森总统踏上中国土地时，我的震惊不亚於任何人。当时我在五角大厦工作，两个月後，我转为白宫国内政策幕僚人员，很快地，尼克森访问莫斯科，开启了「缓和」之门。我领会到他这些步骤很出色，在我们尚在为结束越战作准备之时就调整战略利益，让苏联在冷战的对抗中失去了平衡。但当时我正极度专注於自己的工作中，即研究不可能通过的税改方案（比如用增值税资助教育）。我不会预料到，尼克森之行将形成未来四十年美中关系的基础，最终对我的生活将有如此深刻和丰富的影响。

我第一次去香港时，刚刚在一九九○年底被任命为高盛投资银行部的三位主管之一。大家把亚洲区交给我管，是因为我住在芝加哥，他们认为我比纽约的同事离亚洲「更近」。这件事说明了当时亚洲在公司的全球计划里多麽无足轻重。其实，在一九八○年代末之前，我们在中国没有生意，在香港也没多少。当时公司把债券销售明星曾国泰（Moses Tsang）派到了香港；他原本就是香港人，毕业於明尼苏达州的伯米吉州立大学，又在爱荷华大学拿到「社会工作」的硕士学位，再加入高盛，在纽约、东京和伦敦销售债券。在香港，曾国泰迅速建立起生意管道，把美国债券卖给本地机构和富有的个人。一九九○年代早期，高盛公司在香港已有大概一百人，几乎都从事债券销售或交易。而投资银行业务只有寥寥几个人手，几乎没有生意。

当我亲眼看到香港，很快就迷上了这里的美丽、时髦的现代感、搏动的能量和当地生意人的直率。不久後我第一次飞往北京，同行的是常驻东京的高盛亚洲区合夥人亨利．詹姆斯（Henry James）。北京和圆熟的香港有多麽大的反差！和香港的城市居民——他们穿着着名裁缝定制的欧式服装——相比，大陆人——不少人还穿着扣子扣到脖子的毛式外套——就像乡巴佬。北京的街道满是自行车，他们在快速壮大的汽车车流里骑自行车，看得我心惊胆战。我记得，我们降落在老机场，汽车走一条单车道的路去饭店，路上挤着马和大车、摇晃的自行车和飞驰的轿车。我们的车开得太猛了，莽撞超车，喇叭嘶鸣，很庆幸我们没被撞死，也没撞死人。

那时候，站在长安街和二环路边，你能看到运来冬白菜的骡车，而二环路环绕北京城中心，距天安门广场仅三英里。三环路再向外一．五英里，正在修建，望向三环路时，仍能看到一片片胡同；胡同是北京的特色居民区，即许多窄巷子和围着院子建起的住宅，它们已存在了数百年。

这一切正在快速消失。随後几次去北京，我看见，一眨眼老居民区就

拆除了，取而代之的是高楼大厦，用於政府部门、办公大楼、住宅和酒店综合体。变化的节奏令人晕眩。每次去，原先的地标似乎都消失了。我这样的来访者都眼花缭乱了，中国人肯定深为震动。

但这种变化反映出的能量和勤奋——以及欲望——富有感染力。我去了广东省的深圳经济特区，见到正在建造的工厂和成排房屋中的那股创业精神，中国的发展潜力给我留下了深刻的印象。一行行起重机构成了地平线；到处是等着为新房子挖地基的推土机。

深圳是香港企业家的金矿，他们投钱建立企业，营运却几乎没有成本。中国政府解决工人的福利和少得可怜的医疗服务，工人日以继夜地苦干，香港制造商仅支付最低工资。他们把产品按成本价运到香港，不用在香港缴公司税，再加价卖给世界各地的消费者。还有比这更好的生意吗？

这样的安排对中国人也合适。我不是对某些工厂里恶劣的工作条件视而不见：工作时间长，上厕所的机会少到几乎没有，通风糟糕的厂房。但数百万的就业机会创造了出来，经济兴旺了起来。第一次，人们有钱花了，也能买到充足诱人的商品。广东各地的人涌入特区，全国各地的人涌入广东和其他沿海省份，那里进行着最前沿的实验。

当然，天安门镇压过後我不好受。我很难摆脱那幅萦绕於心的画面：那个外表孱弱的人，拎着网眼购物袋，独自站在坦克前。实施戒严让我深感不安。抗议者追求更大的自由，却遭到政府的严酷拒绝。

但那时我相信，今天我也相信，美国和中国的交往是有意义的——实际上，来往得越多，而非越少，才是更好的路线，政治上和经济上都是。我确信，中国正在做出艰难的、市场导向的选择，增加中国人的福利，而生活水平的提高将使得中国人接近国际社会，接近美国享受的那种自由。这些理想和自由也许会到来，也许不会，但在繁荣的条件下，相比於在极度贫困下，赢得它们的可能性更大。

我嗜好行动，而中国人完全是行动派。我要坦率地说，这与美国形成了鲜明的对照：在次贷危机後的衰退深渊里，美国人已经习惯了阴暗的反对声。也许是我天真或看不透彻，但我确实看不出，大陆的中国人有什麼理由不该渴求或获得他们在香港和台湾的同胞所取得的成功。他们需要巨大的改变，显然他们正在努力。我感到，我们能在这个过程中帮助他们，同时也是帮我们自己。

不过，我并非没有疑虑。我记得有一次去上海，星期天下午没事，我在外滩走了一大圈。这处着名的水岸有如从革命发生前即封存至今的

时间胶囊，历史建筑排列在黄浦江的西岸，好似旧时的华尔街或伦敦金融城。这条大道上曾立着西方和中国的银行、交易所和股票市场，但革命後几乎瞬间消失了。这个想法令我迟疑了。高盛的不少人，包括联席主席鲁宾（Bob Rubin）这样目光敏锐的同事，都对中国的前景提出了不客气的追问，这主要是因为，从来都不能确定改革会延续下去。我不得不问自己：我凭什麽认为同样的事不会再次发生？我怎麽能确定，高盛在这儿投资不会输得精光？

Chapter 3

中国特色的交易

Dealmaking with Chinese Characteristics

高盛内部对中国的疑虑，是一九九○年代中期一次激烈辩论的一部分：亚洲的长期前景如何？公司有些人认为，我们应该重点关注这个地区的其他经济体，即所谓的亚洲虎：香港、新加坡、韩国和台湾（还有其他新兴经济如泰国、印尼和马来西亚）。这些国家的增长传奇一点不亚於中国，而且不那麽变化无常，有些地方有更直接的生意机会。但中国人的能量、热情和决心打动了我，使我成了中国潜力的热烈倡导者。我在脑子里算了算：那些国家固然成功，但人口总数加起来也只有中国的三分之一。

不过，最初中国只是个次要舞台。我们最早致力於在香港建立关系。我们能看到这麽做的几个好处。回归前，中国正在拉拢这个殖民地的商界领袖。这些商业钜子能看出事情的徵兆，正在培育与大陆的联系，在各种项目里投资。他们的蓬勃生意，我们可以参与合作，我们可以搭他们的顺风车进入中国大陆。

香港最重要的生意人是李嘉诚。朋友称呼他为K. S.（编按：K. S.为李嘉诚英文姓名Li Ka-shing後两字的缩写），他是逃难到香港的，二十岁出头时开办了一家企业，命名为长江实业。他制造和销售塑料梳子和肥皂盒，後来又做玩具和塑料花。发达後，李嘉诚很快开始投资房地产，最後成为这块殖民地最大的地产开发商。一九七九年，他收购了着名的英资公司「和记黄埔」，其生意涉及港口、零售和地产。随後，他在中国建立投资组合时，把生意延伸到电信这样的新领域。一九九○年时他已是亿万富翁，被认为是香港最富有的人。

一九九一年的一天，我第一次见到李嘉诚，同行的是高盛驻香港的曾国泰。我们在一架私人电梯里嗖嗖上升，来到他鸟瞰全城的中环办公室。李嘉诚亲切欢迎我们，和我们在沙发座侧区聊天，然後去吃午饭，坐的是大圆桌，有精致的菜单卡。

李嘉诚有两个儿子，李泽钜（Victor）和李泽楷（Richard）。李泽钜在长江实业工作，小儿子李泽楷刚二十出头，正在创办星空卫视（StarTV），一家开创性的卫星节目公司，专注於中国和其他亚洲国家市场。我不记得这两个儿子在不在场了，但李嘉诚的核心副手霍建宁（Canning Fok）来了，他是曾国泰的香港高中同学，也是他安排了这次会见。我们进门之前，曾国泰曾提起李嘉诚正在为李泽楷的电视生意筹资。

我们谈论的话题很广泛，谈了香港、中国和美国的市场和经济状况，李嘉诚的直率和敏锐令我印象深刻。他精明、老到，视野涵盖全球。他是坚定的反共产主义者，但也是个现实派，十分实用主义。後来我慢慢了解到，他是个极为明智的生意人，从个人身世了解到所处的世界既不确定又常常波动，所以珍视现金和流动性充足的保守型资产负债表的价值。

果不其然，星空卫视——正从「和记黄埔」的生意里发展出来——的话题跳了出来。很直接地，李嘉诚请求高盛花两百万美元投放广告。他肯定不需要这笔钱，这个数字对他来说是小钱。当时我视之为一个象徵性姿态，但这个姿态对他很重要，因为他希望儿子的第一笔生意获得成功。

我生性爽快，这次却言辞闪烁，说必须回头再给答覆。我的理由很充分：我绝无代表公司做如此承诺的权力。高盛的合夥人制度是保守的，我知道这件事一定会在管理委员会（我是其中成员）里引起争议。但我也不想冒犯香港最强大的生意人。

午饭後，李嘉诚送我到电梯口，并跟我一起下楼；这个举动甚是礼貌

和亲热，我很快也用这样的方式接待亚洲来访者。我谢谢他请我们吃午饭，说我很感谢他提供的机会，我们将权衡和研究。

「谢谢你，鲍尔森先生，」我记得李嘉诚在我跨进车子里时说，「我很高兴高盛将向星空卫视投放广告。」

回去後同事立刻告诉我，李嘉诚耍了我一把。但是，高盛来香港已经来晚了，我的结论是，如果我们想跟上节奏，有所成就，就需要做一个承诺。我期待，这麼做将带来与李嘉诚及其家族的未来交易中的投资机会，以及竞争投资银行生意的机会。在美国，有些客户会因为你想跟他们共同投资而紧张。在香港则反过来。把你的钱和客户的钱放到一条投资线上，赢取了客户的信任，也把你带进了俱乐部。我把这件事看作这一方向的第一步。我也是这麼对高盛管理委员会解释的。这不容易说通。我们公司的重点在机构客户和公司客户，对大众做广告没什麼意义。但最终他们同意了，我们则把星空卫视的广告权捐给了香港的「儿童癌病基金」。

结果，很快我们就做了来到香港後的一笔重要交易，协助李泽楷把星空卫视卖给鲁柏．梅铎（Rupert Murdoch）。在那之前，在一九九二年达沃斯世界经济论坛的一次活动上，时任高盛欧洲投行业务主管的约翰．桑顿偶然见到了李泽楷。随後不久，星空卫视开始跟我们的人谈起一桩私募筹资——如果我们没有决定买广告，是不会有这个机会的。约翰紧盯这个口子，飞到香港劝李泽楷说，找一个战略投资者更有利。他心里想的是鲁柏．梅铎，而此前李泽楷和李嘉诚已经至少两次未能跟梅铎达成协议了。约翰转而向高盛国际副主席白赖恩．格菲斯求助。格菲斯勋爵是泰晤士报业控股的董事会成员，而泰晤士报业控股是梅铎的伦敦《泰晤士报》的母公司。三人共进晚餐，随後几周时间里，约翰设法让李泽楷和梅铎达成了一致意向，同时也让竞争对手、英国媒体集团皮尔森出版有限公司（Pearson PLC）保持竞价者的位置。交易於一九九三年七月宣布，梅铎买下了星空卫视母公司卫星广播公司（HutchVision Limited）六三．六％的股份，价格约五．二五亿美元（两年後，他买下了剩余股份）。

这是笔精彩的交易。梅铎进入了亚洲，李泽楷在公众眼里的地位立刻上升，证实他具备精明生意人的质素。他这笔赚了好几倍，开启了精彩的创业之旅。

随後我们为李嘉诚及其公司做了相当多事情，在许多生意上帮他融资、收购和出售。仅仅一个两百万美元的承诺并没有为我们赢得这些委托。李嘉诚是个太精明的生意人，他可不会这麼做。我们需要靠表现赢得每一份工作，但那个承诺的确使得我们坐到了桌子旁，从而能

去争取生意，而且也帮助建立了我们在香港的名声，以及後来在中国大陆的名声。

这不是说，我们达成的交易都是我们期望的，或我们达成的交易都运作出色。东方广场，即天安门广场旁黄金地段的巨型开发项目，经历了许多次反覆，变得越来越复杂和有争议。一九九三年九月这个超过十亿美元的项目破土动工，但一九九四年陷入停滞，当时古蹟保存者提出抗议，麦当劳也反对——麦当劳之前已签下二十年租期，就在那个地点开了北京的第一家店。最终问题解决了。麦当劳同意搬家。李嘉诚已取代董建华成为主要投资人，他全力推动工程，项目於二○○○年开业。在此过程中，我们近二○%的投资份额被削减到几乎为零，我们只赚了很少的钱。



东方广场的曲折之路，就我们起步时遇到的交易而言并非不典型。我们很快发现，追逐生意时需要非常挑剔，也不能把任何事视为理所当然。这麼做在全世界都是明智的，但在快速经济变化早期阶段的中国更该如此。随着这个国家对外国投资的开放，几乎每笔交易都经历政府最高层的辩论；决定的过程是复杂的，也是分散的，需要许多官员同意，而且对我们这样的局外人不透明。许多签署的理解备忘录毫无成效；参加非正式谈判的官员缺乏相应的权力，或者无法把项目「推销」给上级。还有，中国缺乏对法治的信守。而人治是常态，意味着建立牢固的个人关系对於做生意极为重要。为此，我频繁去中国，尤其是最初几年。我们逐渐学会了辨认出最可行的交易：既要有恰当的客户，也要有最合适的中国支持者。但是，早期我们学习如何在中国做生意时，无数次突然面对难解的变化，本来已经获得的支持会突然发生变故，让你措手不及。

参与重组中国电力行业时，我们亲身学到了这个教训。一开始，这个机会看上去无需多想。快速增长的经济产生了越来越大的电力需求，中国正花大力气满足这个需求，特别是在山东和广东这样的地方。这是两个人口稠密的沿海省份，正快速工业化，对外国投资相对开放。广东跟香港毗邻，困扰於频繁的用电管制——连班开工制造销往全世界的商品的工厂，无法承受这种状况。

我们设计了一个方案，是从美国借监来的。简单说，是把一家发电厂的部份股权卖给一组外国投资者，外国投资者与地方政府一起拥有这家电厂。新的股东组合将用这些钱投资建造更多电厂。这种融资是直接了当的，但我们知道，这笔交易的商定将很费周折。省政府通常比中央政府更愿意实验，但这个国家从未将国有电厂股权出售给外国

人，这种事需要政治勇气和精明的手法来推进。

汤．吉比安（Tom Gibian）是高盛的项目融资专家，他选定了合适的发电厂；一九九三年初，我们已经联合了一家颇有背景的国有投资企业，即中国新技术创业投资公司（CVIC），承诺投资发电项目。我们在山东进展迅速。十一月，在取得了中国证监会（CSRC，相当於美国证券交易委员会）的同意之後，我们和CVIC宣布，将和其他投资者一起花费一．八亿美元购买山东最大一家一百二十万千瓦发电厂的三○%股份。其他投资者包括李嘉诚、美国工程建设企业柏克德（Bechtel）。一家股份制的新公司将成立，股东为国外投资团、山东省电力公司和山东国际信托投资公司。

然後，这桩交易的绿灯灭了。在北京举行的一次会议上，吉比安详细说明了交易的结构，包括项目的预期回报（最初十二年里，年均近一三％），要完成交易这一点是必须的。

听众里有一位女士叫李小琳，一位年轻的电力行业官员；刚巧她是李鹏的女儿，而李鹏是中国总理，是反对快速改革的保守派首要人物。接着我们得知，这宗交易被要求停止。我们听说，李鹏不喜欢外国投资者拿这麽高的回报。一九九三年十二月，山东能源项目被取消了。

我们学到一个十分重要的教训：有许多官员能批准交易，但在一个基於共识的决策系统里，扼杀交易只需要一个位置恰当的官员。我们从此学会，不管做什麽领域的项目，任何可能有利益牵扯的、能想到的人或机构，都要广泛去争取，并且要不懈地把他们拉到我们这一边来。像山东交易这样复杂的、突破性的交易，而且是在一个总理关心的政治敏感领域，我们本该寻求国务院（由中国的高级政府部长组成）的批准。即使是今天，中国人在自身内部的协调上做得也不怎麽好；而在一九九○年初，政府对新政策的批准程序本身就还在打造之中。

李鹏的干预也生动体现了中国重塑经济时权力和家庭关系的交叉。总理职务之外，李鹏与电力业关系极深，他的女儿和儿子也将成为这个领域的重量级人物。这是我初次见识到党领导人子女逐渐增长的影响力。利用家庭关系是常见的事。许多党政领导人的子女（所谓「太子党」）聪明能干，做着高效合法的工作。但也有许多人不是这样，而蔓延的任人唯亲成了公开的痛处，惹恼了中国公众；其明显的不公与中国的精英治理传统形成了鲜明对照，这种传统支配着普通人，他们的未来取决於他们在一个竞争残酷的考试系统里的表现。

山东电力项目的挫折当时很令人沮丧，但也揭示了在中国做生意的有

利一面：中国人的荣誉感很强，一旦做出了承诺就会信守。一位CEO完全有权扼杀一个未完成的交易，如果他断定那不符合公司的最佳利益。同样，国家首脑可以叫停一个不怎麼有利於国家的协议。发生这样的反转时，很少有国家会认为，在一个简短道歉之外（如果他们认为需要道歉的话），还需要再做点什麼。但中国不同。李鹏扼杀了交易，让我们吃了一惊，但其他人向我们保证，当情势允许时，我们将得到山东未来的生意。证监会主席刘鸿儒是一位目光长远的坚定改革者，负责审批中国国有企业上市的第一批授权。他许诺说，电力公司的IPO将交给我们办。事实上，一九九四年我们的确获得了承销资格——虽然并不像在公园散步那麼简单。一九九九年六月，山东国际电力能源发展公司最终在香港上市，而此前的过程漫长而艰难，最少有三次失败的路演——银行家陪同公司管理层长途旅行到许多城市，吸引国际投资者对募股的兴趣。



我和合夥人从李鹏对山东交易的干涉里明白了，中国领导很深地涉足经济的枝微末节和改革产生的变化。这是指令经济（command economy）不可避免的後遗症，顶层要介入本就是题中之义，也反映了他们为国家做出的方向性决策的重要性。

结果是，在一九九○年代，外国商界领袖很容易见到国家高级领导并建立关系。後来就不是这样了。例如，二○○二年胡锦涛成为总书记後，一个商人几乎不可能见到他。见温家宝总理要容易一点，不过我认为他不会讨论具体的交易。这种转变不只是个人风格的问题，而是一个海量巨变的结果：随着经济的繁盛，国家领导人不再必须特别去笼络外国公司的执行长了，而外国执行长却敲破了门要到中国来做生意。顶层领导也有了更多的协助。更能干、富有经验的官员占据了各个部和高级职位，政府正在变得专业化。

一九九○年代我频繁见到的一位高级领导人是朱熔基，当时他是副总理，掌管经济的日常运行。我们的会见通常涉及金融和经济政策问题。他思维敏捷，对情况了如指掌，专注於找到解决方案。

朱熔基走到这一步并不容易。他在湖南渡过了艰苦的童年，一九五一年毕业於着名的清华大学，学的是工程，进入中央政府国家计划委员会工作。他总是直言不讳，在毛泽东时代的政治动荡中两次遭迫害。但他是个坚毅不屈的人。文化大革命後，他回到北京，在国家经济委员会工作，一九八七年来到上海担任市长。他在上海设立了共产党掌权以来的第一家官方股票交易所。也是在他的领导下，浦东——外滩东面、大小与新加坡相当的菜地和洼地——变成了中国崭新的金融中

心，矗立着中国最高的一批摩天大楼。

朱熔基很直接了当，没有废话；至少对我，他是个好的倾听者，若他认为符合中国的最高利益，就会采纳逆耳之言。一九九三年我们为中国的主权信用评级当顾问，中国政府与美国评级机构标准普尔（Standard & Poor's）会谈时，我也在座。我感到朱熔基并未那麽直接地谈标准普尔的一个关切点。会後，我以就事论事又不失尊重的方式，对朱熔基说了这件事，我的同事们大吃一惊。朱熔基沉默不语，同事们认为不是好兆头。但朱熔基骨子里是个实际的人，在随後与穆迪投资者服务公司（Moody's Investors Service）的一次会见时，他坦率而巧妙地处理了同样的问题。

朱熔基和其他中国领导人热衷於国有企业在海外股票市场的上市。私有化在那时还是个有点新的概念，但中国人敏锐地看到了其筹措资本和重建产业的潜力。朱熔基已经见过白赖恩．格菲斯勋爵，格菲斯曾领导柴契尔夫人（Margaret Thatcher）一九八五年至一九九○年间的私有化和解除管制的努力；朱熔基也见过高盛的其他高阶主管。我第一次见朱熔基时，他请我们做一个可行性研究，内容是哪些产业是最佳候选。他也问我，一家公司在纽约证交所上市需花多长时间。

「六个月到两年。」我回答。

但是，为中国公司上市做准备，是一项吓人的任务——比我想像的远为困难。中国的国有企业源自各个部，在共产党的统治下，各部拥有国家的所有资产，并监管国家的所有商业运作和活动，从油气勘探和开采，到农业、制造业和矿业。国家决定做哪门生意，设置产量定额。产品品质、管理控制和会计则被忽视。

随着经济的开放，国有企业快速地成长。但它们仍处於政府控制之下，拖累於各种国家包袱，包括对工人及其家人「从摇篮到坟墓」的昂贵照顾。公司为职工设立医院、学校、饭馆和商店，有时甚至还有墓地，并且为它们所提供的服务而自豪。我记得，白赖恩．格菲斯访问过一家这样的公司後说，它简直就像个中世纪村庄，还有一句，他的原句是：「你不能把它弄上纽约证券交易所。」

到了一九九○年代，稚嫩的私有成分经济——外资企业、经济特区出口企业和乡镇企业——兴旺起来，大多数国有企业变得臃肿低效、负债累累和亏损。它们几乎没有现代企业经营管理的知识，提供的揭露讯息非常原始，几乎不可能度量经济亏损的程度。经理被赋予更大的生意上的决策权，但他们常常既缺乏训练，也没有做这种事的魄力。公司缺乏工作重点，浪费资源。在第一波自由浪潮期间，经理的决定

经常是误导的或是腐败的，成立混乱的集团，投机房地产，或以「准银行」的方式不明智地借款给其他公司。

更糟的是，为这些步履沉重的国有企业提供贷款的国有银行，实际上无法发挥功能。它们没多少现代信贷、投资或风险管理的专业知识与技能，不了解自身不良贷款的程度，甚至不懂如何评估自身的资产价值或度量亏损。而且，在地方层面，管控银行的官员也正是指示银行向国有企业贷款的官员。你可以想像这是多麽无效：省级官员监督银行、检查银行的资本充足率，同时他们又在为自己偏爱的项目找贷款。

朱熔基希望整顿国有企业的管理方式，撤销其特权和补贴，鼓励提拔职业经理人以刺激国有经济。他认为国有企业上市，把股权卖给战略投资者也就是领先的国际公司，不仅能筹措资本，也将迫使国有企业采纳国际会计标准并更好地运作。他也认识到，要改革国有企业，就得改革银行系统；本质上，银行系统为公司提供了企业版本的铁饭碗：无尽的贷款和绝对的欠贷宽免。

当时，世界各地的政府都在进行私有化，原因各种各样——重组资产以增强国内产业的竞争力，筹措资金，偿付欠债，或拓宽股东构成。德国则渴望创造一种股本文化。有些政府认为，在市场规训下，他们的公司将比在国家所有和控制之下表现得更佳。

中国人采取了自己设计的模式。首先，他们觉得「私有化」这词听起来不舒服，跟「有中国特色的社会主义」不完全一致。他们喜欢用「公司化」（corporatization）和「资本重组」（capital restructuring）。政府领导出售各行各业的公司股份，但选择保持对这些公司的控制，保持在党的领导下，而党选定公司领导。我那时不知道这个计划是暂时的还是长期的。但随着时间流逝，他们很显然是不愿放弃国家的控制；这种牢牢根植於政治和意识形态中的欲望，其消极後果一直延续到今天。最大的企业当中有太多源於大型政府部门，中国的土地上到处可见；当政府想要发展出一流的全球性公司，并转向不那麽依赖国家投资和出口的另一种经济模式时，那些企业就很麻烦了。朱熔基的计划是，这些企业要变得现代、高效和市场导向，接受真正的竞争。但今天这些公司的情况并不是这样。

中国对私有化的兴趣吸引了全世界投资银行的注意力。在很长的一段时间里，高盛都得在後面追赶。像怡富（Jardine Fleming）、施罗德（Schroders）和巴林（Barings）这样的英资银行，凭藉其在香港的历史一开始就占了上风；另外还有香港汇丰银行（HSBC）旗下的投资银行获多利（Wardley），和颇有背景的本地新投资银行百富勤

（Peregrine Investments）。但我们觉察到了老一派的脆弱。香港回归前它们已经在走下坡路了，回归则将终结它们的历史优势。美国竞争者当中，美林（Merrill Lynch）和摩根士丹利也走在我们前头。

那时候，我们在中国做的许多事是教育性质的。我们也大可以办个学校——有时我们真觉得自己就是在办学。甚至，我们的银行家在努力建立关系、寻觅生意机会时，也开讲座和研讨会；在这样的辅导中，他们解释私有化的好处，分析中国的产业，圈出可能在海外交易所上市的公司，或解释IPO过程中的技术细节，如尽职调查（due diligence）、发行询价与订单建档（book building）、路演管理。

这一切都是绝对必要的。虽然中国人聪明能干，但在政府部门里，或者坦率地说，在新生的金融系统里，官员很少有经济学基础，现代银行或资本市场的实际经验更是少得可怜。但他们真是学习的海绵，记笔记，沉浸在讯息里，总是要求更多的细节和分析。

我们很快建立了香港办公室，也就是我们在日本之外的亚洲地区开展工作的中心。这个地区正变得日益繁荣，一九九四年时，我们已经有几百名银行专家和辅助职员，管理我们在东南亚的工作。我们开始建立中国组。就如同在别处一样，我们寻找年轻、有才华的专业人士，能够经过我们的训练成为出色的投资银行家。

许多竞争公司雇人时看的是语言技能，而非银行业天资；或挑选台湾人和香港人，因为他们是「中国人」。高盛的文化既注重竞争也注重团队合作，我们要找的人，是能够在这种文化里脱颖而出的。

我们找的是刘二飞这样聪明的大陆人。他在布兰迪斯大学和哈佛商学院都拿过学位，是最早一批出国留学的中国学生。二飞是我们在中国人中招聘的第一位真正的投资银行家，在建立我们最初的大陆关系时非常有用。他一九九三年离职後，我们雇用了李青原。转向经济学之前，她在北京外国语大学教英语，二飞曾是她的学生。她聪明专注，曾在国务院经济体制改革委员会、赵紫阳手下工作，也曾是中国证监会的初期成员。她先到高盛的纽约总部，短暂地学习了公司的文化和业务，然後於一九九四年二月建立了我们的北京办公室。同年十一月，我们增设了上海办公室。不过，我们在中国大陆的大量工作仍旧立足於香港。

中国的生意气候令人沮丧。我们为许多政府发行者包销债券，也找到了一些谘询的工作，但股权发行的业务来得很慢。一九九四年一月，中国证监会宣布了第二批二十二家海外上市的预选企业，包括几家能源公司；不过，到一九九四年六月，即第一批名单里的最後一家企业

在香港上市时，中国公司的IPO在吸引投资者方面变得非常困难。一个原因是，有几家最近上市的公司提供的资产品质糟糕。

我们沮丧的另一个原因，是中国经济的变化无常。邓小平南巡後中国经济开始过热，信贷控制放松後，银行的投资贷款在一九九二年跳升了五○％，第二年通货膨胀率达到一五％。投机地产项目在广东和海南蜂拥而上；海南岛位於广东南面，是中国最南端的省。朱熔基一九九一年成为副总理，一九九三年四月李鹏突发心脏病之後，朱熔基获得了更大的经济主导权。朱熔基面临的挑战，是找到一条道路，既稳定经济又不失去改革的阵地。他的办法，是同时处理眼下的危机和长期的经济根本问题。

朱熔基直接指挥央行，实行十六条经济紧缩措施，限制银行信贷和价格上涨。他推行了第一阶段的金融系统改组：新设三家政策性银行，敦促其他银行进一步商业化、在信贷决策时较少政策导向。他整改税务和财政系统，改革外汇体制。朱熔基意志坚定，据说他曾威胁，如果哪个银行官员出北京後不遵守新规则，就要「砍谁的脑袋」。朱熔基及其改革派同僚是在打一场战役。随着货币供应的过度膨胀和信贷产生泡沫，通货膨胀率在一九九四年上升到约二四％，然後朱熔基的紧缩政策起作用了，引导经济实现了软着陆，一九九六年通货膨胀率降到八．三％，一九九七年降到二．八％。

与此同时，一九九四年高盛自己急转直下——但跟中国无关。一九九四年二月，联准会大幅提升利率，引发了全球债券市场崩溃，因此，我们在伦敦管理不佳的自营生意遭到冲击。很快，我们每个月的亏损高达一亿美元。我们的合夥人结构加剧了这个公司内部的金融危机。高盛那时的制度允许退休的合夥人带走自己的一半资本。许多人这麼做了。公司眼看就要沉没。

然後，在仍处危机之中的九月，琼恩．科赞（Jon Corzine）和我被任命为主席和副主席，开始领导公司。琼恩和我在许多地方意见不一致，但都认为急需采取行动。我们不得不做出艰难的决定，在世界范围裁员一三％。我努力保护亚洲的生意，尤其在中国，但为了保证存活，我们不得不下重手；最後我倒不那麼确定，缩减之後我们是否真的变弱了，因为我们曾在世界各地快速增长，雇用了很多不对劲的人。

Chapter 4

真
金
白
银

Real
Gold
and
Silver

一九九七年九月，中国共产党十五大召开，巩固了中国的经济改革路线。私有企业快速增长引起了一些人的不安，针对这种情况，中国领导人江泽民坚定地说：党无需控制经济的一切方面，也能保持党的本色。

他宣称，「国有经济比重减少一些，不会影响我国的社会主义性质。」江泽民的论点鼓励私有经济繁荣，并为经济改革的下一个关键阶段搭建舞台。这个阶段就是重组老朽亏损的国有企业。国有企业共有一亿一千万个工作者，占工业GDP的近三○%。江泽民的谈话题为「高举邓小平理论伟大旗帜」，他誓言减少这些臃肿大型企业的数量，透过合并、减员、技术升级和股份出售的办法进行重组。

当时，所有人的目光都集中在一家国有企业身上——中国电信。按计划，几周後它将在香港和纽约进行IPO。这是前所未有的事。这笔四二．二亿美元的交易，主要关乎两个繁荣沿海省份的移动通信资产；不过，由於中国电信系统复杂、分散的性质，上市的公司需要从头搭建。

这次IPO体现了朱熔基的铁腕，他意在让中国电信成为国有企业重组的样板。这位副总理久经沙场，知道改革的真正难处在细节里。他认为IPO过程将迫使公司发生改变，若没有这种改变，在重建整个产业和产业监督机构时，公司的管理者就不会称职。这麼做将有助於为中国久拖未决的入世（WTO）扫清路障，并为入世後的中国最终向国际竞争开放铺平道路。

但中国绝非团结一致支持朱熔基的所为；他面临着派系和意识形态的反对，同时还有惰性。如果中国电信的IPO失败了，中国向更开放的以市场为导向的体系迈进的步伐就会受阻。不幸的是，中国电信的上市与亚洲数十年来最大的经济危机不期而遇，市场状况变糟了。高盛主导这个项目，肩负重担。

风险几乎从未如此之高——中国改革的未来、高盛的声誉究竟如何，都是未知数。



令人啼笑皆非的是，高盛拿到中国电信的业务，部分原因是我们拒绝了另一桩生意。一九九○年代初，中国政府曾邀请高盛与中国的某家主要商业银行，创建一家合资投资银行。我们急欲进入中国市场，获得比担任财务顾问或投资商更大的操作空间，但方案里有个问题：中国只允许高盛拥有公司约三分之一的股权。有些同事喜欢这个方案，他们觉得，高盛受到邀请是一大突破，会带来更多的业务；我强烈反对，我不想参与营运我们做不了主的企业。

我弄不明白，如果股权分额不足以使我们具有决定权，我们怎麽可能取得成功，怎麽可能保证高盛的品质和执行力，怎麽可能保持我们行事的原则，同时还在中国这样的国家遵守法律。哪怕不出纽约的家门，营运一个机构都很难——招聘、培训、整合业绩评估和薪酬体系以巩固团队协作、服务客户和高职业道德标准的企业文化。到地球的另一边去，要我们的雇员听命於非高盛的经理？绝对不可能！

於是我们拒绝了提议。

摩根士丹利接替了我们，一九九五年很风光地跟中国建设银行共同成立了中国国际金融公司。很快地，我们的这个主要竞争对手径直掉进了我们已预见的陷阱里。一九九六年九月，时任建行行长的王岐山来到我纽约高盛的办公室，我有机会一窥问题的严重性。

那时我已见了王岐山好几次，跟他吃过一顿难忘的晚餐。王岐山是个坚定的改革者，精明而前途无量，拥有完美的关系网。那次我们在北京一家餐馆见面，我的妻子温蒂（Wendy）和一位高盛同事也在场。虽然要靠翻译，温蒂和王岐山仍聊得很投机。王岐山学识渊博，和温蒂交流教育理论，剖析中国、欧洲和美国的历史和文化。角落的电视不停放着中国流行歌曲。最後王岐山对温蒂说，「不好意思，鲍尔森夫人，我能和您丈夫聊一会吗？」然後我们讨论了中国经济的状况和改革的前景。由於建行和摩根士丹利的关系，我把王岐山看作竞争对手，一位极有魅力的竞争对手。

因此，几年後王岐山走进我的纽约办公室时，我并无准备。他首先介绍了中国的计划：改革电信行业，透过IPO出售股份。这印证了我们那年夏天早些时候听说的消息，即中国政府期望很快进行私有化——可能是在一九九七年七月一日香港回归前後。

这笔业务是每一家投资银行都想拿下的。中国电信的IPO必将是一个转折性事件，除了筹措资本，它也将在全球市场树立中国「品牌」，铺平其他国有企业出售股份的道路。它还将标志着中国通信产业基础建设大面积重构的开端。随着中国电信市场的增长和日益现代化，很容易预见进一步的行动——股本和债务融资、合并及收购。

王岐山指出，中金公司是中国主要的投资银行，在这桩交易里扮演重要角色。然後，他投下一颗重磅炸弹。

「项目需要一家领先的国际投资银行，」他说，「我希望是高盛。」

「跟你们合作我们再愿意不过了，」我张口就答，但忍不住加上一句：「摩根士丹利是你们的合资夥伴，我不明白你们怎麼能来找我们。」「我理解你的意思，」王岐山说得很简单。「但是我已经决定跟高盛合作。」

王岐山这麽说让我吃惊。不管中国人和摩根士丹利出了什麽问题——我们曾听过中金公司内斗的传闻——但他们毕竟是合资夥伴，我认为摩根士丹利有内部关系，比我们有利。

王岐山是中国建设银行的领导，不是真正的客户邮电部的领导。但就如另一位高盛同事後来说的，「他从来不只是个银行家。」就中国电信来说，重要的不是他是建行行长，重要的是副总理朱熔基委派他操作中国电信的上市。朱熔基希望这桩交易能为中国大型国有企业的改革和重组领路。王岐山是为朱熔基和中国政府工作，并做出相应的决策。朱熔基依赖的是一个同盟和弟子的网络，他们是坚定的改革派，有动力也有执行力去突破官僚主义的懒散，战胜政治上的反对力量，在时机和势头有利时推进变革，而王岐山正在成为朱熔基最重要的助手。

为什麽中国人对摩根士丹利不满？我觉得是文化和沟通的问题：双方组成合资企业时的期望不同，不完全理解对方想要什麽。也许摩根士丹利想要营运一家成功的当地企业，瞄准的是纯外资银行不能碰的中国生意。合资企业为他们提供了这样的跳板。但王岐山想的是更大的事情——一个现代化的国家。後来，一位中国的顶级交易行家向我解释说，一开始王岐山就不太在乎中金公司是不是赚钱，衡量成功的标准是看中金在多大程度上推进了改革。

摩根士丹利把中金视为中国国内企业，中国人则视之为他们的旗舰级国际投资银行。王岐山想的是，一家中国的金融机构如何能在全球成长，与西方投资银行匹敌。王岐山和方风雷（中金副总裁）找摩根士

丹利谈中国电信的案子时，被告知这家纽约银行在中国有自己的管道，不需要中金这家合资企业来做国际上市的业务。摩根士丹利的银行家怀疑中国电信的IPO做不成，就算能做成，交易的规模也不会大。可中国人不这麽想。

我从中领悟到，你需要仔细听对方实际上说的是什麽，要的是什麽；只要那不是不合理或不道德的，就要尽全力帮他们实现目标，或者说服他们那是实现不了的。在什麽地方都是这样，在中国尤其如此。在中国，很容易出现这样的情况，对方说着同样的话，意思却相当不同。你可能认为双方合资时目标一致，结果你的合作夥伴感兴趣的是完全不同的东西。

甚至「合作者」这个词也能造成误解。後来我了解到，中国人认为，这家合资企业是摩根士丹利做小股东，培训中方，得到一些特别待遇作为回报。中方具有完全控制权，希望摩根士丹利顺从他们，几乎像对待客户一样。摩根士丹利则理所当然地以为，作为合作者，中金将在很大程度上依赖他们来管理合资企业，尽管他们只是小股东。

我们没有跟中国人组成合资企业，就比较容易把他们当作客户来服务了。我们明白，所有事情都要经过中金公司，与中金的人拉近距离对我们有利。起初，由於中金和摩根士丹利的关系，没有人跟我们谈。「没有人」的意思是，一个也没有，除了方风雷，而他恰好是那里最重要的人。

方风雷是我在中国遇到的最不同寻常的人之一。他坚韧而富於创意，在中国这个重视人际网络的国家里，方风雷在这方面的能力也极不寻常。他一九五二年出生於湖南省，离毛泽东的故乡不远。他在北京长大。他父母是共产党员，中级政府官员。和那一代的许多人一样，他和家人在文革中受了苦，父亲和哥哥入狱，他自己十六岁时因抗议他们的遭遇也入狱三个月，出狱後被发配到内蒙古，当了两年农民和牧民。然後当了五年兵，之後在一家电力设备厂工作了两年。

文革结束，方风雷进了着名的广州中山大学，毕业後进入外经贸部，即现在的商务部。在一九八三年的反腐运动中，他被借调到一个隶属中纪委的工作小组，来到河南省工作。他在那里工作了两年，期间转向经济领域，成为河南省粮油食品进出口公司的主管，这个机构每年向香港输送五十万头猪。然後他协助管理河南省对外经济贸易委员会的工作。在河南的最後几年，方风雷的一位上级正是吴基传。没过多久，吴基传就成了邮电部长。

王岐山先任命方风雷营运一家附属的投资机构，在建行成为中金公司

的发起者时，王挑选方风雷作为合资企业的中方高管。方风雷逐渐感觉到，摩根士丹利对他缺少足够的重视。这让他特别不快，因为方风雷曾帮助组建中金公司。一九九○年代初，他曾设想创办一家中国投资银行，以加速国有企业改革的进程。方风雷的弟弟娶了着名经济学家刘国光的女儿，方风雷得以和刘国光讨论这个想法。刘国光介绍他认识了林重庚（Edwin Lim）。林重庚曾建立世界银行的中国代表处，并担任首位首席代表。方风雷和林重庚创办了中金公司，林重庚担任首位CEO直到一九九六年——这段时间方风雷向世界银行请了假。

有时方风雷固执己见。他英语说得不太好，按我们的标准看是行业新手。但若低估他的才能或意志力，则是一大错误。方风雷是个行动派，是在中国体系里运作的天才。我认识的银行家里，很少有人具备他那样的办事能力，中国银行家更是少之又少。他还是天生的讲故事高手，能化繁为简，把复杂的事情对中国官员讲明白，说服他们展开行动。

我们确保像对待客户一样对待活力无限的方风雷，给予他应得的尊重。这件事由约翰．桑顿领头。约翰是很棒的战略家，精通公司策略和客户服务，这让他在并购业务方面成为一个有价值的顾问，而在这个领域他也得到了磨炼。在争取方风雷的问题上，他的价值也得以体现。约翰有时会搞得高盛内外的人都不太高兴，但在赢取客户的信任和生意时是无与伦比的。他富於远见卓识——身为高盛在英国和欧洲不断扩张业务的主管，本该如此。

约翰接触方风雷的时候，用了一种典型的坦率方式，说话的大意是：「你说你是银行家，但你不懂银行的基本知识。我主管高盛的亚洲业务，但我对中国一点也不了解。我教你怎麽做银行，你教我了解中国。」方风雷把这种直率当作一种尊重。

一九九六年十一月十八日，德国电信在长久的等待後终於完成了IPO；我们慎重安排，邀请了一个中国代表团到法兰克福，施以贵宾之礼。方风雷和邮电部官员就在其中。他们见证了我们启动德国的首次大型私有化项目，高盛董事长乔．科尔辛也和他们会面。IPO顺利完成，德国电信融资超过一百三十亿美元。我们希望，中国人回国时，对自己混乱但珍贵的电信资产的潜力能够产生新的信心，并确信高盛是做那个项目的最佳公司。

中国人对德国电信的交易印象极深。甚至到今天王岐山还喜欢开玩笑说，德国花了八年时间创建德国电信，中国人则在给予银行授权的六个月里完成了交易。当然，德国人在那几年里要解决几个大问题，比

如柏林围墙的倒塌和两德统一。但两个国家确有相似之处。和中国一样，德国的邮政和电信服务缠绕得很深，一九八九年之前德国电信仍属西德邮电部（德国邮局），这个邮电部的起源可追溯到神圣罗马帝国。

在中国，政府的束缚也很强。很长一段时间里，只有高级政府官员才有住所电话。文革期间曾短暂取消邮电部，由军方管理电话系统。一九七三年时，电话系统回到了民用机构手里，但混乱不堪，一大堆驳杂的省市县局所同时听命於重建的邮电部和地方政府。改革启动後，北京开始分离商业行为和监管功能，行政权力去中心化，成果良莠不齐。一九九○年代早期，政府成立了电信总局，「中国电信」是更出名的叫法，来管理邮电部的这些商业功能。



1997

年11月，在中南海庆祝中国电信成功上市。前排（左起）为王岐山、我、朱熔基、温蒂、约翰·桑顿；後排（左起）为

方风雷、徐子望、迈克．伊云斯、毕明建、孔永新、王学明。

在此过程中，政府对这个先前被忽视的领域增加了投资，采用了优惠的税收政策，要求管理者对利润负更大的责任。不过，到一九八○年代末，每两百人仍只有一条电话线路（一九七八年时，每五百人一条）。中国的扩建举世无双，一九九二年到一九九六年基础设施建设花费超过三百五十亿美元。回报是惊人的。固定电话订户从一千一百五十万户激增至近五千五百万户；移动电话订户从一七．七万户飙升到七百万户。单单从一九九六年底到一九九七年中，就新增了两百四十万移动用户。但中国仍有很长的路要走。一九九六年，拥有固定电话的人口仅占总人口的四．五％，而美国是六四％；拥有蜂窝移动电话的人口占总人口的○．六％，而美国是一六．三％。但这个国家的潜力巨大，而且由於起步晚，遗留问题较少，也能跳过陈旧的技术。

到了一九九○年代，成熟起来的消费者对差劲的服务、安装前的长久等待、邮电部为了扩建而收取的高额安装费和其他服务费的抱怨越来越多。政府逐渐减少了对邮电部的倾斜政策，国务院批准成立了一家竞争企业，即中国联通公司。联通的股东包括中国的铁路和能源部门（亨利．季辛吉〔Henry Kissinger〕成为荣誉顾问，为这家公司妆点门面）。中国联通的规模排名第二，而且离第一很远，但它提供移动通信服务，并打破了邮电部的垄断，对消费者收取的费用也降低了。

不过，到了一九九○年代後半段，中国雄心勃勃的电信扩建事业仍需要更多的资本，而这是系统自身无法解决的。



在中国电信项目上，虽然王岐山和方风雷支持我们，但我们仍谨慎地到各方面活动。一九九六年十二月，团队安排我会见颇有权势的邮电部部长吴基传。那天，出师不利，李青原和我眼看就要到邮电部了，却堵死在路上。我们知道绝不可以迟到，频频看表。如果迟到，将被对方视为难以原谅的轻慢。只剩五分钟了，还是堵着。

「你说怎麽办？」我问青原。

我说，「咱们跑吧。」

说跑就跑。我们跳出出租车，沿着长安街疾奔，衣角翕动，周围的行人忍俊不禁。我们总算准时赶到了邮电部那灰褐色的大楼。六十岁的吴基传戴着眼镜，已经在等着了。他几乎一直在邮电行业工作。他毕业於北京邮电学院，一路从技术员、分局局长干到副部长，一九九三年成为部长。他甚至跟这个行业结了婚：相伴他近四十年的妻子是一位电信传输专家。吴基传是一位强硬和善谋的官员，这些年来战胜和击垮了几位威胁他电信领域掌控地位的竞争者。

我们的目标是取得吴基传的支持，让高盛为邮电部官员主持召开一次急需的电讯业重组上市研讨会。我也想跟吴基传建立融洽的私人关系，并表明我们把中国电信看得极重。我是一家全球性投资银行的CEO，无法监督日常的交易，但我能为之直接负责。这一点对中国人非常重要，他们可能是地球上身份和职位意识最强的人群。我们商定，研讨会将於一月份在中国南部的海南岛三亚举行，我许诺自己将会参加。三亚是一处热带旅游胜地，有海滩和大酒店，度蜜月的新婚夫妇和吴部长都很喜欢那里。出乎意料，邮电部在三亚拥有一家酒店供我们使用。

这次会议和我们的团队都是由王学明组织的。加入高盛前的几年，她是香港一家飞机租赁公司的创始合夥人。她的作用极其重要：培养与中国客户和官员的关系，特别是吴部长和王岐山。她理解「面子」的重要性，担心我们派去海南的人不合适。如果我们把低级别的银行家派到吴这样的高级部长面前谈金融，可能当场就彻底失去了获得授权的机会。约翰．桑顿慎重安排了高盛高级合夥人参会，我们的团队在圣诞期间继续工作，准备会议时的各种演示材料。

一九九七年一月中旬，离既定的会议日期只剩下两周，我却不得不退出了。此事引起了一次小小的危机。我们需要有人与吴部长的身份相当，否则他可能也不去了，那会危及合作的前景。我们刚刚任命约翰．桑顿为亚洲区主席，但他才四十出头，感觉上无法匹配吴的名望。幸好，高盛国际副主席、五十三岁的鲍勃．霍马茨（Bob Hormats）同意走一趟。约翰是高盛六人执行委员会成员，内部级别远比霍马茨高；但一九七一年亨利．季辛吉来中国开启中美外交之门时，鲍勃是美国国家安全委员会成员，在一九七九年两国关系正常化之前的一系列会谈中，他也有所参与。中国人对这样的渊源具有持续的尊重，很高兴由他来接替我。

数十人参加了会议——高盛的银行家、中金的银行家，一批从北京和各省来的邮电部官员。吴部长宣布会议开幕，约翰则主持研讨。我们的展示材料意在给邮电部和中金公司的官员上一堂电信公司上市的启蒙课。就像方风雷对我们说的，「我不太了解金融，也不太了解IPO的规则和规定；如果连我都不了解，可想而知邮电部也不会太了解。」

我们的团队以德国电信的上市为模板，展示了IPO的全过程，在每一个环节上给予指导，从如何组建公司和记帐，到写招股说明书和路演。尽管语言有障碍，他们仍努力吸收知识，以中国人的方式记下详尽的笔记。有一个时刻很特别：德国电信财务长说过的话，不得不从德语译为英语再译为汉语。

中国人的目标雄心勃勃。他们渴望九月完成交易。那时恰逢两个令人瞩目的高规格事件——世界银行／国际货币基金组织（IMF）的年会首次在中国土地（香港）上举行；中国共产党全国代表大会召开。此会五年一次，批准党的关键决议，包括领导人变更。此外，我们了解到，中国人希望融资超过二十亿美元——对於一个没做过六．二五亿美元以上交易的国家，这个数字惊爆眼球。它并非基於任何经济分析；它就是个目标，一个坚定的目标。

我们面对的最突出挑战是，并无一家传统意义的实际公司供我们承销。上一年三月，中国电信（香港）控股公司正式揭牌。不过，这个公司一开始就是个没有资产的空壳，公开销售股份的那个实体还有待创建。我们必须帮助邮电部做出一个公司，满足上市的需要，并吸引投资者。这种情况与正常的承销相反。正常情况下，先有一个营运中的公司，有已知资产、可衡量的收入或现金流以及审计过的帐本，然後承销商与公司管理层共同为公开上市做准备。我们必须一边做，一边发明新模式。

约翰和迈克．伊云斯对吴部长解释说，二十亿美元的交易要成功，邮电部需要满足许多条件。政府固然牢牢地控制公司，但要满足在香港上市的标准，筹到预期的资本，中国电信（香港）进入市场的股份就得占二○%到二五的比例。公司必须纳入最优质的资产，证明未来增长的可能性；毕竟，投资者买的是中国电信市场的巨大潜力。还需要一个强大的管理团队，进行两星期的路演推销；香港上市之外，还要在纽约证交所上市，让投资者确信公司满足美国苛刻的会计和金融标准。政府还要建立透明的监管框架，明确税费，以使投资者能评估增长的前景。吴部长接受了这五个条件，迈克签了文件。这不是合同，但我们重担在肩，必须兑现。

从实际的角度看，政府不能从中国电信身上切一小片，就拿来卖。它太大太复杂，生意太集中於固话业务，而固话业务不太吸引投资者。解决方案是让中国电信（香港）专注於移动业务，植入各省的移动通信资产。邮电部必须帮助我们确定，哪些省份既能满足收入、增长潜力，还能有「动人故事」。故事的内容得是这样：数百万而非数千用户、商务订户而非农村订户（提高单位用户收入）、高利润率。随後，交易团队必须梳理行政和政治的乱麻，从固话线路资产里剥离出移动资产。这两者在大多数省份是混在一起的。

做好这一切可不容易。往好里说，邮电部各层级的帐目都很晦涩。很快，毕马威会计事务所（KPMG）超过三百五十位全职会计师就开始研究帐本、做尽职调查了。他们没日没夜地盘问邮电部官员，尽力对上数字，以致有的官员请求我们的人给他们放一天假。

同时，好多省份不肯参与。他们控制着当地的电信业务。为什麽要把自己最有前途的业务及其盈利拱手交给由北京邮电部控制的公司呢？当他们认识到移动通信资产的价值，便想自己去做，而不愿意被纳入中国电信（香港）的结构。邮电部运用其影响力平息了他们的异议。在这个例子里，改革的努力首先增强了，而非弱化了中央的控制。

邮电部提出三个省份作为候选：广东、浙江和江苏。这三个省都是兴旺的沿海地区，具备快速增长的潜力。最後决定先从移动订户数量最多的浙江和广东开始。两者合起来占全国移动订户的接近三○%；其收入和增长前景的可论证市场价值，将给公司带来八十亿美元的市值。拿出二五股份上市，就能筹募到政府想要的二十亿美元。

这个交易的关键一点是，中国电信（香港）许诺给投资者的不只是广东和浙江的市场，而是中国移动电话的未来。江苏（及其他省份）的移动资产可以在未来取得。因此，一开始就设定了，公司将席卷全国各省，创建一个巨大的移动网络。这麽做排除了经济发展的一个路

障，带给中国电信（香港）两个诱人的增长源：两省不断增加的需求所带来的有机增长，以及该系统收编的其他省份的移动资产增长。我们可以告诉投资者：「把它设想为类似一家开放式基金，每隔一、两年，我们就会加入更多的省份。」

起初，我对这个大胆的计划是有保留的。这是对中国未来的一次赌博。如果没有继续注入其他省的资产呢？投资者拿到的就是个空洞的许诺。但我意识到，中国人别无选择，只能跟进。他们想获取外国的经验技术，他们想要资本，他们想要其他国有企业也能上市。中国电信（香港）是世界看中国的一块透镜，世界将据此判定，中国的大公司能否成为有竞争力、管理良好、值得投资的盈利公司。中国会尽一切可能把这桩交易做成功。



一九九七年五月二十日，邮电部正式授权高盛和中金公司为这次交易的全球联合协调商。这意味着我们将担负起首要的责任，帮助中国电信（香港）准备上市，并协调股份的销售和定价。在吴部长的办公室里，邮电部财务司司长石萃鸣（未来中国电信董事长及CEO）用笔拟定了文件并签署，中国电信总裁陈兆滨、高盛代表约翰．桑顿、中金公司代表方风雷，分别签了字。不久，邮电部指定J. P. 摩根（J. P. Morgan）和贝尔斯登（Bear Stearns）为财务顾问。财务顾问是个有限的角色，其实是为公司独立提供建议，特别是在IPO定价之後。

当时，我们的北京代表处位於喜来登长城饭店旁的一栋楼里，只有几个房间。拿到授权後，这几个房间就拥挤不堪了，团队很快有了十六个全职人员，为这次募股日夜工作。北京、杭州、广州和香港都派驻了我们的人，每周二他们向邮电部的石萃鸣报告。世界将关注这次交易，我们绝对不能有丝毫差池。

六月，中国电信（香港）宣布，将从英国公司大东电报局（Cable & Wireless）手里购买香港电信五．五%的股份，价格是十二亿美元。香港电信是香港主要的服务提供商，大东电报局是香港电信的控股人，也是一九八○年代柴契尔政府私有化改制的第一批国有企业之一。两年前，王岐山和吴部长听说英国电信可能要收购大东电报局，从此一直推动中国电信购买股份。大东电报局的收购一直没有实现，但吴部长仍放不下中国收购并控股香港电信的事，因为他不希望回归後香港的电话业务还留在英国人手里。然而，香港电信要和中国电信（香港）上市的事切割开，这是已经定下的策略。市场感兴趣的是「红筹股」——在香港上市的大陆公司；我们不希望香港的资产干扰中国电信的故事。

方风雷体格强壮，嗜学无厌。IPO前几个紧张的月份里，方风雷随时都会出现在喜来登长城饭店，拖着王学明，找迈克．伊云斯提问题。他会坐在大堂里，要一杯威士忌，跟迈克和学明花几个小时讨论交易的各个方面。有时是投资银行收费的问题，有时是簿记管理的细节问题。方风雷决心学会这门业务，而他的老师是世界级的投资银行家。

如果谁的耐力能超过方风雷，那就是迈克。迈克自信好胜。他和孪生兄弟马克（Mark）是一九八四年洛杉矶奥运会男子八人赛艇金牌得主加拿大队的成员。一九九四年起，马克在香港为我们监督亚洲区的营运，一九九七年转到纽约做全球股票市场业务。迈克是一九九三年从所罗门兄弟公司（Salomon Brothers）来到高盛的；一九九六年，他已经是欧洲股票市场部的主管。迈克曾运作德国电信的上市，因此是管理中国电信IPO的当然人选。他高高瘦瘦，颇具主动性，具备桨手无视极限的性格。他身上结合了出色的金融专业技能和敏锐的战略思维；他卷起袖管，进入交易的每一个细节中，交流时，无论对方是CEO、国家领导人还是最初级的分析师，都一样亲切自如。

六月末我来到香港，见证香港的回归。一百五十六年之後，英国人把这块殖民地正式交还给中国，从此中国和其收回的香港进入了一个新时代。欢庆持续了许多天。高盛为此举办了一次盛大晚宴。

在庆祝活动中，我撞见了一位老朋友裴熙亮（Phil Purcell）。摩根士丹利和迪恩维特公司（Dean Witter, Discover & Company）刚刚合并，裴熙亮当上了合并後的摩根士丹利CEO。我是在芝加哥认识裴熙亮的，当时他是我的客户，主管西尔斯（Sears Roebuck）的企业战略部。此刻，他在香港和摩根士丹利亚洲区主管韦仕华（Jack Wadsworth）同行。我很尊重裴熙亮，但禁不住吹嘘我们拿到了中国电信IPO承销权。

最後裴熙亮转向韦仕华，当着我的面说，「再向我解释一次，我们的合资夥伴为什麼把这笔生意给了高盛。」

韦仕华是一流的职业投资银行家，此时却说不出话来。

我总是告诫我们的人不要炫耀胜利，或借成功奚落旁人。但我禁不住要逗逗裴熙亮。他是朋友，而且在我的投行生涯里，这是最不寻常的大反转之一。



我只得意了几天。七月一日香港回归中国，七月二日市场魔性大发。

跟投机者搏斗了数月之後，泰国不再扞卫自己的货币。那天泰铢对美元的汇率暴跌二○%，引发了亚洲金融危机。这次危机重创了这个地区许多雄心勃勃的经济体达数月之久。

泰国只是第一个受到影响的国家，但痛苦很快蔓延开来，十年的繁荣就此逆转。总的来说，这些经济体都已过热，推波助澜的是热钱、太容易得到的信贷、地产投机和裙带资本主义不可避免的罪恶——腐败和内部交易。泡沫破碎时，资本外逃，银行借贷乾涸。这些国家主要由出口驱动，在汇市波动下很脆弱。许多国家的货币跟美元绑定，美元走强时，出口需求急剧下降，货品价格上涨。此外，日本经济的疲弱，加剧了东南亚出口的疲弱。

问题的徵兆在一九九六年就已出现，但起初只是局部性的。一九九七年五月，针对泰铢的投机达到了顶峰，泰铢遭受了一次猛攻。泰国花费数十亿美元进行防御，但七月时政府再也打不起这场仗了，只好听任泰铢沉浮。几天之内，菲律宾比索贬值，马来西亚和印尼的货币也遭到攻击。资金从这个区域外逃，并且相互传染蔓延。地区股市受到重创，货币走低，流动性乾涸，银行无能为力，国债降级。到最後，国际货币基金组织筹集了四百亿美元资金，扶持泰国、印尼和韩国的货币。

这可不是启动史上最大的中国IPO的好时机。

诚然，这些事情是在几个月的跨度里发生的，而且危机之初香港的市场挺住了。恒生指数一九九六年上升超过三○%，一九九七年一月继续爬升，随即回落。也许是受到即将回归的激励，四月恒生指数复苏并稳定爬升。在泰铢崩溃後的那个要命的一周里，尽管恒生指数下跌超过三．二%，但在八月七日，又扭转了势头，创纪录地达到了一六六七三点。

波动令人不安，我禁不住回想起我们刚来亚洲的时候。当时高盛有些人更中意东南亚而非中国，认为那是更安全的赌注。这次危机期间，我们认真审视了亚洲业务。由约翰．桑顿领头，一笔笔细查自己的生意。我们决定，集中争取少数高规格的交易和客户关系，派少而精的银行家搞定这些交易。我们的想法是，要争取中国电信这样的标志性客户，不要因为追逐许多次要交易而分散精力。一旦用令人瞩目的交易建立起品牌，更多生意就会接踵而至。这是高盛在全世界的战略，但在亚洲我们未能完全抓住重点。

按计划IPO将在九月中旬进行，不过，即便没有这场危机，这个目标也难以实现。核查中国电信时，高盛和中金公司对邮电部施压，要求

满足投资者对这样一家想在这个极受关注的领域筹募如此高额资金的公司的需求。为IPO做准备的过程本身，比如澄清臆断、索要答案、核对帐本、确定业务计划、核查管理品质和专注於盈亏基本面，就已促使邮电部在公司营运和产业组织方面发生了关键的变革。我们的关注点也延伸到行政和监管方面：未来将如何经营固话线路资产？中央政府的角色将是什麼，各省如何配合？移动通信将如何监管？

朱熔基处理这些问题的方法体现了一个改革者的才能。邮电部和各管理层不能也不会自己产生变革，他运用市场促成这些变革。正如我说过的，他不是个理论家，而是强硬的实干家，一位愿意用市场机制加速改革的社会主义者。要提高中国企业的效率，改善中国人的生活，这种改革是必须的。

那年晚些时候，他在一次会议中用典型的坦率语气对我说，「管理落後，管理要更现代，更进步。」

但他感到自己只能走这麼远。国有企业需要外国资本，但中国人不能放弃控制权。理由很简单，国有企业亏损的部分原因是工人过多，外国人掌控就会大量裁员，他估计最高会到八○%。如果没有充分的社会保障体系，就会威胁社会的稳定。中国必须建立一个安全网，同时，利用股票市场实施中国版本的部分私有化。



这时，我们的团队正排除万难为IPO做准备。IPO的时间已推迟到一九九七年十月二十三日。

迈克．伊云斯和中金公司的同僚设计了一个方案，分成三大部分推售股份：美国、亚洲和国际（主要是欧洲）。亚洲板包括香港散户募股、机构募股和给核心公司投资者的配额。我们判断，核心公司投资者出现在交易里，有助於锁定这笔IPO交易，并增强市场的信心。十几家香港的商界大亨和中资机构（如中国国际信托投资公司）的香港分支机构，同意以IPO定价买进，并且至少持股一年。他们合起来占了IPO股份的近一半，也就是公司的一○%。这个「基石投资者」概念以前从未尝试过。我们为中国电信创造了这个概念，未来还将在许多成功的IPO案例中加以运用。

但是，交易的期望规模越来越大，市场变得不安稳，有些投资者开始紧张。按照我们的建议，吴基传部长请他们到深圳参加一次紧急会议。迈克．伊云斯发布了最新情况，告诉他们，对中国电信股份的需求很强，散户面（後来超额认购三十倍）和全球机构面都很强。但有

些公司投资人闷闷不乐，他们担心交易惨败，自己套在IPO的定价线上。

只有吴基传能让他们宽心，而吴基传也这麽做了。他在简短而富有激情的讲话中强调，无论市场现状如何，投资中国电信（香港）的长期收益将带给他们巨大回报。吴部长说，「这只是开胃菜，主菜还在後头。」他这句话让公司投资人吃了定心丸。



1998

年10月，信息产业部长吴基传（左）与迈克．伊云斯和王学明一同访问高盛位於纽约的总部。

九月二十九日，我们第一次给投资者看中国电信的定价区间：二十六亿股，七．七五— 一○．○○港元。随後，迈克和中金公司团队带领一群人进行了马不停蹄的两周路演，路经美国、欧洲和亚洲的大概十二

个城市。美国的第一站是纽约，十月八日。我在广场饭店主持了午餐展示会。潜在的投资人坐在下面，戴着同声传译耳机。随着需求显着增加，我们罕见地在路演途中重新定价，把区间提高到九．三九— 一二．四八港元。

召开定价会议时，迈克感觉定价应当在区间的中部，但建行行长王岐山希望在更高的价位发股，要能吓跑投机者。他和其他官员还更青睐包含数字「八八」的价格，许多中国人觉得那是双喜之兆。价格设定为每股一一．八八港元。迈克担心疲弱的市场会反应冷淡，王岐山极其自信，却也稍作了一点妥协。

「我们就定一一．八○港元。」他平静地对迈克说。

「他不是询问我，」迈克记得自己当时想，「他是在通知我。」

在香港，价格是上市交易前一周确定。美国则很不同，IPO在交易前一天收盘後定价。我们於十月十六日宣布定价，距IPO交易日十月二十三日提前一周。

迈克总是为市场把脉，他的疑虑得到了印证。真正意义上的金融危机在六月爆发，此刻首次殃及香港。十月十七日，我们为IPO定价後的第二天，台湾不再扞卫其货币。投机者攻击香港，此时港元是这个地区最後一种跟美元挂鈎的货币。新的香港特别行政区政府誓言扞卫港币，小幅提升短期利率。香港分量极重的地产市场慌了。到十月二十二日，中国电信公开上市交易的前一天，香港股市已下跌一四％。我们的船开进了一团肆虐的逆风。

十月二十三日星期四，香港很潮湿，乌云密布，大雨如注。这种天气在加拿大人迈克．伊云斯眼里是个坏兆头。那天早晨他和石萃鸣一起走向港交所，他说，「你能相信雨竟然下得这麽大吗？」

「这是个好迹象。」石萃鸣纠正迈克。「这是个吉兆。」

随着香港货币遭到攻击，恒生指数如巨石急坠，那一天下跌超过一○％，很快得名「黑色星期四」。中国电信开盘猛跌至一○．五○港元，全天跌跌撞撞，最後，第一交易日收盘於一○．五五港元。

中国电信已经融资四二．二亿美元，但随着香港股市继续遭受打击，我们都很紧张，不知道後面会怎麽样。大盘普遍糟糕，中国电信的股票却在星期五攀升过了IPO定价线，达到一二．一五港元，星期一是一一．九五港元，仍保持在定价之上。恒生指数星期一跌了六％，引

发了纽约一次小小的危机，道琼工业指数下跌七．二％，两次停盘，提前收市。星期二更糟，恒生暴跌一四％，中国电信回到了第一交易日的收盘价一○．五五港元。

中国人也担心。王岐山後来告诉我，在市场的狂乱中，他的老板朱熔基副总理把他从香港叫回北京。见朱熔基之前，他打电话查问中国电信的股票，得知股价反弹了。

「你拿到四十二亿美元了吗？」朱熔基问他。

「是的，」王岐山说，「真金白银。」

这是一句中国俗语，意思是「真的钱」。

「钱到了你口袋里我才放心，」朱熔基说。「只有这时才能确定钱是你的。」

今天也许很难相信，中国会担心钱的问题，但那时的确如此。

幸运的是，对中国电信的市场需求很强，持续了整个秋天。到年底，这支股票较首日收盘价上涨了二六％，较IPO定价上涨了一三％，恒生指数上升了三％。

事後迈克告诉我，定价时王岐山反覆要他别担心需求，当时迈克心想，「这些人根本不懂交易定价。」後来他说自己的想法变了：「也许我才根本不懂中国交易定价。」

方风雷则有别的法门——中国的迷信。中国电信在港交所的股票代码是「九四一」，中国读法的谐音是「九死一生」。



不到一个月後，我和妻子温蒂飞到北京参加中国环境论坛，我将代表大自然保护协会发表演讲，内容是环保经济。这是我热衷的事。

十一月二十一日，朱熔基在中南海紫光阁会见了我，我们一行包括约翰．桑顿、迈克．伊云斯和温蒂。温蒂观察入微，我看得出，她在心里一一记下了如下事物：湛蓝色的地毯，华丽的花卉，穿着优雅的年轻姑娘走进房间上茶，动作如军人般精准。正如我们二月的那次会见，朱熔基和我隔着茶几面对面坐着，翻译坐在身边。九个月前，朱熔基在中国电信委托一事上给了我们支持，但没有明说。中国人总是决定起来很慢，行动起来快得出奇。

朱熔基问我，「你对中国电信的表现有信心吗？」

「尽管发生了金融危机，它却是亚洲表现最好的股票。」我说，「没有认购IPO的人将後悔终生。」

朱熔基说了句中国成语：「一枝独秀」。指的是亚洲金融危机中，中国电信是中国稳定的象徵。

「高盛做得很好。」他对我说。然後他指向坐在马蹄形边沿的迈克．伊云斯。

「高盛有多少迈克．伊云斯这样的人？」

「只有一个。」我说，「他在他做的事情上全世界最佳。」

「伊云斯先生，」朱熔基说，「如果我有十个像你这样的人，我将重振所有的国有企业。如果我有一百个像你这样的人，我将重振整个中国。」

就他说的这个目标而言，中国电信的交易为朱熔基发动了引擎。它是国企改革的第一个高规格案例，是真正的里程碑。它的成功标志着国际市场对中国经济前景的认可，也印证了朱熔基的观点：缺乏决心、技能和新鲜视野的官僚做不了的事，西方资本市场能够为中国工业做到。

这笔交易同样标志着电信系统开始广泛的企业重组。这一重组将创建一个全国性的移动通信系统，透过一系列复杂的企业重组，产生出更具竞争性的国内市场。此次IPO後，政府很快重组邮电部，与其他部门合并，创建信息产业部，由吴基传出任部长。中国电信（香港）後来成为中国移动，余下的资产保留中国电信的名称，整合中国的固话业务，後来也扩展到移动业务。一九九九年将出现另一个新的挑战者中国网通，接管了中国电信中国北部的有线业务，并於二○○八年并入中国联通。最终中国有了三家大型的、相互竞争的全国性电信营运商。

Chapter 5

你们

你的董事长睡着了

Your Chairman Has Gone to Sleep

中国石油天然气总公司总经理周永康，很想会见美国前总统老布希（George H. W. Bush）。那是一九九八年初，我们得知周永康计划出席一次能源会议，会议地点在前总统的家乡德州休斯顿。中石油（CNPC）是中国最大最重要的能源企业，有望成为第二家上市的大型国企，我也很想跟周永康及其同事加深了解。我第一次见到他是上一年十一月在北京，我们在中石油总部附近一起吃午饭。周永康一直从事石油业，就学於北京石油学院，学业完成後踏上了中国东北的冻土。与那个时代许多还用白袜搭配深色西装的政府官员不同，周永康衣着入时，精心打理。他敏锐严肃，前一年开始主持中石油，精通业务，显然抱有变革公司的雄心。

我们邀请周永康与他的同事到美国来。前总统老布希的表亲乔治．赫伯特．沃克尔四世（George Herbert Walker IV）在高盛资产管理部工作，透过他，我们安排了周永康与前总统见面。二月十二日，约翰．桑顿、迈克．伊云斯和我飞到了休斯顿。我们在老布希的办公室跟周永康会合。老布希的儿子内尔（Neil）迎接我们，带我们去见前总统。周永康笑容满面，称老布希是中国的老朋友。老布希曾在一九五○年代创办石油钻探公司扎帕达（Zapata）。中美关系正常化之前的一九七四至一九七五年，他在北京担任美国驻华联络处主任。

「我这辈子一直是石油人，」周永康告诉老布希，「石油人总是值得信任的。」

老布希身体不错，开朗亲切。他介绍挂在墙上的纪念品，骄傲地提到他的总统图书馆将於十一月在邻近的卡城（College Station）开放。老布希邀请我们进入办公室，谈了一会儿世界局势、油价前景和石油

人的一般性格。他喜孜孜地回忆自己在北京的时光，说中国发生了多麽大的变化。他从桌上拿起纸写了个便条，请周永康带给李鹏总理。

周永康为什麽想见老布希？我只能猜测。我发现，出於好奇和对地位根深蒂固的迷恋，许多中国人来美国时喜欢会见显贵。回国後，这种见面能显出身份。不管怎样，有没有实质性的会谈并不重要。我跟中国打交道时懂得了，会谈本身就是实质。这次会谈有助於我们与周永康建立关系，他回国後也许会多一点威望。我不知道老布希写了什麽给李鹏，但我并未忽略他请周永康传便条这个方式。几年後，我请周永康把一条重要讯息传递给另一位中国领导人。那时我们都经历了人生的转折，他成了中国公安部长，我成了美国财政部长。

我们中午飞回纽约。第二天早晨阳光明媚，我们带周永康和他的同事听了一系列情况介绍，展示我们的行业专长和资本市场技能，并参观我们的股票交易厅。银行部和研究部的专家陈述了我们对石油天然气行业的看法，说明了融资的基本操作细节。午饭後，我们一行人前往纽约证券交易所。周永康和中石油的名字出现在一条欢迎讯息上，在交易所的电子看板上闪过，周永康看了很高兴。

我们还安排了其他活动，但时间不够了，周永康还要去摩根士丹利。这事很微妙，我们并不想出手帮忙。中国电信IPO成功後，方风雷很想与我们再次合作，我们的主要对手当然很生气。摩根士丹利丢掉了中国电信的生意，便努力修复与中国建设银行的关系，想要赢得中石油的上市项目。建行行长王岐山在中国电信的IPO项目上曾给老板赚到了「真金白银」，现已调往最大的、也是经济上最重要的广东省当副省长。新的行长是周小川，朱熔基的另一个弟子。

随着周小川被任命，我真正领会到了朱熔基的巧妙手法。周小川是一位出色的经济学家，他把建行做成一个模板，以便重建委靡的银行系统。国企改革将由海外上市驱动，中金公司会参与每一个项目。如果说资本市场是变革的支点，那麽周小川将帮助朱熔基拉动杠杆。

我们後来听说，摩根士丹利对於自己的人员不能与中石油团队有更充分的时间交流而不满。周永康在纽约的日程很满，不过他也偷闲在城里逛了一晚。他们一行人在有名的牛排餐厅Smith & Wollensky吃晚饭，然後全体去看新片《铁达尼号》。高盛最终拿下了中石油的单子，摩根士丹利则获得了中石油的主要竞争对手中石化（Sinopec）的IPO授权。

★

石油在中国人的心里占有特殊位置，远不只是一种关键能源。多年来，石油已经成为中国独立和自立的标志，国家自豪感的泉源。毛泽东一九四九年掌权後不久，就请苏联帮助中国摆脱对进口的依赖。在那之前，中国的石油勘探大多无所建树。毛泽东在冷战时的同盟国苏联派来了数千名专家，还有装备、技术和资金支持。钻探始於一九五八年，第二年在东北大庆的地下发现了石油，「大庆」也可意会为「伟大庆祝」。但是，由於意识形态分歧和两国矛盾的加剧，一九六○年苏联撤回了几乎全部的技术顾问。两年後，两国断绝了关系。

中国决意自己发展能源，用十足的决心弥补专业技能的缺乏。政府像打仗一样迎接挑战，把一拨拨工人送往油田。王进喜带领一个团队，以在零下三十度的低温下奋战并凿出石油而享誉全国。毛泽东称赞「王铁人」及其一二○五钻井队的成就，号召全国学习「大庆精神」。王进喜被誉为模范工人和国家英雄，甚至在一九六八年当选中共中央委员。他两年後去世，终年四十七岁。

大庆後来成为产量最丰厚的油田之一。周永康於一九六七年去大庆工作。上个世纪六、七○年代，大庆油田的产量占中国石油产量约四分之三，鼎盛期每天产出超过一百万桶。随着中国向能源独立的目标迈进，其他油田也发展了起来。一九七○年代末，中国成为世界第九大产油国，是石油的净出口国，尤其是出口到近邻日本。这十年又恰逢原油价格在石油危机中飙升，邓小平和其他中国领导人开始相信，猛增的石油收入将能支撑中国的现代化发展。

不过，邓小平的改革引发的爆炸性增长，对能源的需求越来越高。新兴的工厂，消费者刚刚用上的冰箱等等，都需要能源。到了一九八○年代末，中国明显又需要进口石油了。虽然需求激增，石油储备却停滞不前，部分原因是政府制定的国内销售价格低於市场水平。这个定价策略是对高耗能国企的补贴，但石油企业的钱柜里剩不下几个钱去开采和生产。到一九九四年，中国又一次成了石油净进口国。

中国已经较过去远为深入地融入了世界经济，要为这样的国家提供能源，靠复兴大庆的精神是行不通的。中国领导人需要创造更多样化的供应管道，发展其他种类的能源，到海外为得到更多的油气产品试试运气。这麽做需要资本，也给国家在经济、政治和国家安全上带来潜在的影响。如果中国再次进口石油，就必须保证供给不被封锁。而且，为了找到、确保并管理好所需的资源，国家控制的能源产业必须经营得更好，更具有全球竞争力。

一九七八年改革开始後，中国领导人大力调整能源产业，使之更有效率，结构更合理。一九八二年，政府成立了中国海洋石油总公司

（CNOOC），透过与外国公司的合资，在深度超过五米的水域开发油气田。一年後，炼油和石化部分从石油工业部中分离出来，与原属化工部和纺织部的化学和纤维制造企业，联合成立了中国石油化工总公司（中石化）。这家公司将负责炼油、石化产品的生产和销售。中石油成立於一九八八年，从事陆上油气的开采和生产，以及部分炼油和化学制造工作。中石油控制了主要的输油管道，所有的陆上油田，五米深以内水域的油田。大庆油田属中石油，仍是中国最大的油田。

不过，到一九九○年代末，受累於高额的运行成本、低生产力、人员臃肿和过时的设备，中国的油气公司仍远远落後於西方竞争者。比如，中石油就饱受高於平均水准的生产成本之苦。



我们看得出来，比起中国电信，中石油的重组和IPO在政治上更为困难，组织起来更为复杂。在中国电信的案例中，我们帮助邮电部剥离出最诱人的资产——主要省份的移动电话服务——创办了一家能吸引国际资本市场的公司。中石油则是另一回事。总体经济图景是黯淡的，亚洲金融危机已经削弱了需求，石油输出国组织（OPEC）正处於混乱之中，石油价格降到了一九七三年以来从未见过的水平。最难的是，公司自身需要做出的变革令人望而却步。

但我们还是热切地想要推进此事。迈克．伊云斯向周永康建议，参照我们在海南岛为中国电信开的陈述会，举办一次峰会，参会者由更大范围的中石油经理和高盛专家组成。周永康似乎很乐意这麽做。

纽约之行後，周永康前往莫斯科开会。我们的中国团队主管徐子望也跟着去了。徐子望，我们叫他「Z」，是个精力充沛和足智多谋的银行家。他拥有上海复旦大学经济学硕士学位、塔夫兹大学（Tufts University）佛莱契尔法律与外交学院的国际商务关系硕士学位。我们是在前一年从摩根士丹利把他挖来的。在莫斯科，徐子望和周永康聊过一次，这次谈话使徐子望更进一步了解到这笔交易推进中会遇到的一些障碍。

有一个障碍，来自确定即将於一九九八年三月出任总理的朱熔基。朱熔基对这个IPO的保留意见，反映了政府内部对能源产业的争论。据说朱熔基对中石油及其兄弟企业的竞争力和前景评价不高，不赞成中石油收购海外资产。周永康则偏向国际战略，即将卸任的总理李鹏也是如此；李鹏对能源界有很强的影响力。另外，据说朱熔基认为石油价格将从目前的每桶十三美元继续下滑。不只他一个人这麽想。第二年《经济学人》发表了一篇文章，预测油价要降至每桶五美元。我们

还听说，有些中国的决策者正在推动中石化和中石油合并，在此之前不考虑任何交易。

朱熔基成为总理後，对改革的鞭策比任何时候都紧促。他给国有企业三年时间转亏为盈，方法是削减员工、升级技术或关停并转。他也瞄准了臃肿的政府机构。朱熔基提出，把中国八百万官员群体裁减一半，把国务院部委的数量从四十个减为二十九个。多数工业部要减少功能，监管功能转移给国家经贸委，商业资产划分给各家国有企业。成立了三个新部门，其中的一个部管劳动和社会保障，以便处理国企重组精简带来的下岗工人问题。朱熔基的目标是让政府脱离经营，透过分离监管者和营运者，让国有企业更加商业化。

朱熔基进行的变革立刻影响了能源业。国务院决定，中石油和中石化保持为两家企业，透过资产置换进行重组，创建垂直整合的全国性油气公司。此前，中石油的重点是「上游」的开采和生产，中石化集中於「下游」的炼油和销售。中石油要把数家油田转让给中石化；作为回报，中石化把许多炼油厂、石化厂和零售分销公司转给中石油。中石油的开采和生产资产将集中在中国北部、东北和西北，中石化的资产则主要在南部和东部。只不过在纸上简单划了几笔，政府就创办了中国版本的埃克森（Exxon）、荷兰皇家蚬壳（Royal Dutch Shell）和英国石油（BP）。这些措施发生在全球石油业的一个关键时刻：低原油价格和更激烈的竞争很快引发了一次合并潮，孵化出所谓的超级大公司。英国石油在一九九八年与阿莫科（Amoco）合并，埃克森和美孚（Mobil）即将到来的合并也是在那一年宣布的。

中国政府还进行了另一项关键变革。直到那年春天，几乎所有与石油相关的产品价格都由国家制定，与市场价相比有折扣。这种做法有效地补贴了消费者，但限制了中石油的利润。现在，国内原油和精炼产品的价格将与国际市场挂鉤。

中石油和中石化一直是自我监管，现在，政府把监督和行政职能转移到国家经贸委和新设的国土资源部，鼓励公司专注於管理和经营。最意外的，也似乎对我们不利的是，周永康被任命为国土资源部部长。建立这个部是为了管理中国的矿藏，审批石油开采和评估储量。他刚刚在一九九六年底接管中石油，一上任就重点抓重组和上市，但党对周永康另有重用。

经周永康的安排，三月中旬的一个中午，我们在饭桌上会见了他的继任者马富才。马富才和周永康的经历类似，两人都是能源行业的老资格了，马富才是踩着周永康的脚印走过来的。不过，在跟我们的工作关系上，马富才的行事风格与周永康大为迥异。周永康雄心勃勃，热

切地想重组中石油。马富才是个具体事务的操作者，对战略和金融的世界还很陌生。他显得游移不定，动作缓慢。这显然使我们团队的工作变得更难，他在许多阶段都拖延了这笔交易。

在我任内，中石油的上市大概是高盛在中国最困难的一次任务。甚至到今天，高盛的老员工谈起「中国石油」（PetroChina）的IPO时还会抱怨。「中国石油」是中国石油天然气集团公司二○○○年四月在香港和纽约上市的子公司名称。首先，经济环境不利。网路泡沫快速膨胀，投资者对「旧经济」公司没什麼兴趣，更不用说这个行业还遭受到历史性低价的打击。「中国石油」的IPO也引发了针对中国公司在美国上市的第一次有组织抗议。

这是中石油的外部环境。在中石油内部，为了吸引投资者、满足上市条件以及达到国际监管机构的标准，重新部署的任务是非同一般的。正如许许多多其他国有企业，中石油不太像西方意义上的公司，倒像一个自给自足的城邦。公司提供住房、学校、医院、殡葬、饮食和警务服务，满足超过一百万工人的需求。拆解这个包含了必须和不必须功能的集团，做出一家现代上市公司，是一个超大规模的挑战，考验着每一个参与者的才智和耐心。为这笔交易工作的专业人员曾超过一千人。高盛派遣了四十人的团队，比中国电信团队的人数多了一倍。另外还有中金公司的一支队伍、麦肯锡（McKinsey & Company）的谘询顾问、来自七家公司的律师、普华永道（PricewaterhouseCoopers）的大批审计师。

石油巨头之间的资产置换在一九九八年六月完成，中石油变成了一家所谓的综合集团。我向中石油的新主管马富才发信表示祝贺，并重申了我对中石油重组的个人承诺。我们正与中金公司紧密合作，但尚未获得正式授权，中石油也说不准何时（或会不会）上市。这种令人沮丧的状况在中国太典型了，一些事情数月悬而不决。对於提上议程的项目，各部门要求得到这个或那个方面的陈述或研究论文，索要竞争者的分析报告，跟国务院来来回回打交道——国务院审查和细化各个选项。然後，突然之间，决定就在大门紧闭的屋子里出笼了。而且中国人希望一切事情都以创纪录的速度完成，你不得不踮着脚尖，时刻窥测自己到了哪里，还能做什麼，你的团队不得不随时待命。

一九九九年二月，马富才建立了内部IPO团队。团队主管是蒋洁敏，後来CEO位置的继任者。这位经理人瘦小憔悴，却能干善决，在这笔交易里比中方的其他人都更负责任。中石油需要成立一家能上市的子公司。哪些资产该放进子公司？要搞明白这一点可不简单，而且在政治上也很困难。资产置换以後，垂直整合的中石油甚至比过去更为庞杂：大型油气开采生产业务、精炼和营销企业、大量石化厂。中石油

主宰了中国原油天然气的生产和销售，但亏损的天然气和化工业务需要转亏为盈。

马富才和其他国企的领导为IPO做准备时，我对他们抱以同情。一九九九年初，我经历了同样的考验。经过一场极其痛苦的内部辩论之後，按私有合夥人制度营运了一百三十年的高盛决定成为一家上市公司，我的许多时间和注意力用在我们自己的IPO上了。这次IPO将在一九九九年五月到来。

为了创建「中国石油」，高盛和中金公司指导中石油的经理班子，一丝不苟地挑选出核心资产，使之与非核心资产分离。核心资产放到「中国石油」，非核心资产留在中石油。中石油将拥有子公司九○%的股份，一○%的股份卖给公众。这些做法大多是非常显而易见的。在一家全球性的竞争企业里，中石油的社会服务职能没什麽意义，但要把这个部分剥离开，员工和经理并不容易接受。他们是一路从这个系统里走过来的，对「从摇篮到坟墓」保障的期盼深深根植在这个系统里。改革之前，就业的意思远不只是一份朝九晚五的工作和工资。在城镇地区，被称为「单位」的工作机构，对人们的生活扮演着核心的组织作用。离开学校後，中国的男人和女人被分配到某个终身岗位上，那里提供饮食、住房、社会和医疗服务，旅行、结婚和生育都要取得单位的允许。这些年来，来自私有公司的竞争已经侵蚀了这个系统。但它在国有企业并未动摇，结果，国有企业受累於过多的员工、巨大的财务负担和管理庞杂体系的拖累。

朱熔基及其改革同道致力於消除这种低效，也准备好了承受重组和强迫下岗带来的短期阵痛。对工人、干部和整个国家来说，这一过程会引起多大的混乱和痛苦，我只能去想像。对於能够抓住新机会的人来说，这是一种解放；但对於下岗工人和老工人来说，这只能是件可怕的事，尤其是中国只有一个初级的、政府支撑的社会保障体系。光一个中石油就要对一百五十万左右的在职工人和他们的家庭负责，总数大概有六百万人。相比之下，全球石油巨头英国石油的员工数在一九九九年是八万人。显然，中石油需要减少数十万工人才能具有竞争力。可以理解，中石油官员不愿让工人下岗。最终中石油保留了四十八万工人。雄心勃勃的目标是在两年内削减成本十亿美元，即八%的成本，计划到二○○二年再减少五万劳动力。

中石油的数字只是揭示了中国面临着多麽大的问题。那一时期国企就业和下岗的统计数字并不可靠，但据国际货币基金组织在二○○四年的估计，一九九○｜二○○一年间，中国国有企业裁减了超过四千万个工作岗位。

这些工人的买断补偿少得可怜，绝大多数找不到新工作。他们的生活十分艰难，从许多方面来说也实在不公平。这种变动带来了一个以市场为基础的体系，几亿人摆脱了贫困，但对不具备能力应对新世界的人来说，那些成就构不成实际的安慰。许多人後来回厂索要更多补偿，常常出现乱糟糟的抗议，公司为了平息事态通常会给钱。但在江泽民主席的支持下，朱熔基及其改革团队决心推进国企改革，哪怕要面对阵痛和政治风险。他们知道，铁饭碗损害公司的效率和中国的未来。

很容易确定哪些是中石油的社会服务部门，但它们只是冗员的一部分。另一个因素是，几乎所有工作都是在公司内部解决，包括勘探、钻井、建造、机械工程等等数十个工种。无疑，这是「自给自足」的遗产。事实上，改革前，没有成立服务性公司的私营市场空间，因此也没有提供这些服务的竞争。中国以外的主要石油公司则外包大部分服务性职能，减少经常性开支和其他费用。

按计划，「中国石油」要把非核心的职能和企业留给中石油，中石油则要及时把社会服务企业转给中央政府。中央政府已同意逐渐担负起这些责任，高级官员敦促不情愿的、财政短缺的地方政府分担，并最终接下这个重负。同时，「中国石油」将跟中石油签订合同，付费请母公司提供所需的服务。

许多有名或有声望的企业分支并不适合新的「中国石油」，如某些国际性的勘探和生产资产，还有随王铁人同时成名的标志性钻井队。由於历史和感情的因素，这种决定颇具争议。可是埃克森和英国石油——阿莫科（BP Amoco）这样的跨国能源公司也没有钻井业务。我们的银行家指出了这一点，马富才和中石油在过去的调研和会议中也已经知道这种情况。

「中国石油」从中石油获得了不少最诱人的资产，包括油气勘探生产、精炼和营销以及化工等方面。「中国石油」也拥有颇受珍视的大庆油田，还有传输中国八四％天然气的传输管道。「中国石油」将控制超过七○％已探明的油气储量，它占一九九八年全国产量的三分之二。

满足美国严格的会计和监管标准是上市的必要前提，但要达到并不容易。证券交易委员会要求提供五年的会计帐册，从美国派了美国训练的分析师来到中国东北各油田查找文件，据此整理出「折旧细则」之类的东西。我们和普华永道不得不回答数百个证券交易委员会提出的问题，内容涉及过去做的会计决策。有一个问题是储量——衡量能源公司的一个关键指标。我们雇用了一家有名望的谘询公司做国际标准

的储量评估，这在中国还是第一次。

我们等了几周，才收到证券交易委员会的答覆。收到答覆时正是中国新年的除夕，所有中国人都不见了，都回了老家。「中国石油」需要每年向中国政府申报生产许可。这个要求虽不过是个形式，但包含了不确定因素。证券交易委员会对此不高兴：如果监管者突然拒绝延长生产许可怎麽办？「中国石油」的储备将一钱不值。

我们不能等到假期结束，必须马上联系中方，请中国政府放弃这个要求。但是，我们在国土资源部的高层没有熟人——周永康已在一九九九年去做四川省委书记了。所有的中国人都放假了，一位中金公司的一流银行家居然设法找到了一个官员。经过一番温言软语，这位官员在大年初一处理了我们的请求。这位银行家是蔡金勇，毕业於北京大学，拥有波士顿大学经济学博士学位，後在世界银行工作多年，上一年刚从摩根士丹利来到中金公司。随後，这个弃权声明由当时的副总理（未来的总理）温家宝签署，国土资源部在他的经济职责范围内。证券交易委员会亮了绿灯，IPO能够继续进行下去了。

「中国石油」的募股不得不克服许多障碍。亚洲仍处於一九九七年危机後的恢复期，中国经济疲软，GDP增长率从一九九七年的九．三%下滑到一九九九年的七．六%。香港股市的H股表现不佳，网路股的疯狂达到了顶点。尽管石油价格在上涨，一九九八年是每桶十美元，二○○○年二月上升到每桶二十七美元，但能源行业被认为乏味无聊。一九九九年十月，在艰难的市场状况中，中国海洋石油总公司被迫取消了二十五亿美元IPO的计划。那次IPO是由我们的一家竞争对手公司领衔的。那麽，「中国石油」的募股就必须成功。第二次IPO失败将使中国在全世界面前丢脸，而且证明世界对中国及其能源产业缺乏信心。对於「中国石油」的马富才来说，那也意味着断送前程。

我们做了各种设计来吸引市场。投资者自然会斟酌：一个共产党的国有古董能不能真正改变习惯，遵守每一个承诺。於是我们鼓励公司实施一个创新的薪酬激励体系。「中国石油」给了三百名高级经理股票期权，为更多的次级经理设计了激励性的打包合约。这种做法在中国是突破性的，将为其他国企开创一个先例。高级经理收入的七○%至七五%将取决於是否达到业绩指标，业绩指标则与净利润、资本回报和降低成本挂鉤。「中国石油」也为每一家企业设置了明确的财务目标。既然可变薪酬的大头来自於股票期权，股东和经理的利益就一致了。

为了更好地锁定这笔募股交易，我们仿照中国电信的模式，招募了几家基石投资者。他们同意购买三．五亿美元的股份，至少持股锁定六

个月。这些投资者也都是当初中国电信的投资者，包括李嘉诚。

我们还用了一招，邀请了一家主要的战略投资者。这麼做不只是想融资，也是想帮助「中国石油」与一家世界级石油公司建立关系，从而吸取这家公司的经验、管理技能和技术。这个做法又是中国的头一回。後来再进行大型募股时，政府就欢迎这样的战略投资商了，银行业尤其如此。

那家石油公司是英国石油——阿莫科，我们很熟悉他们的CEO约翰．布朗（John Browne）。随着高盛自身IPO程序的进行，一九九九年五月布朗加入了高盛董事会。这家英国公司正在完成对大西洋富田公司（Atlantic Richfield，ARCO）的收购，此举将大幅增加公司在亚洲的储量。布朗盯着中国已有段时间了。我飞到伦敦，跟迈克．伊云斯会合，去布朗的办公室见他，快速说明了我们的提议。

这事可不容易说服他。一九九九年，英国石油刚刚投资一个风险项目，开发一个巨型的西伯利亚油田，资产缩水了二亿美元。布朗不肯轻易承诺。

「这交易能做成？」布朗问。「会成功吗？」

我们向他担保，他回答，「那好，我不能再失败了。」

我们的银行家很想让中石油和英国石油在路演开始之前达成协议。但英国石油并不那麼着急，希望先确定自己投的钱能物有所值。布朗提议，他的公司买入IPO的可观股份，作为回报，允许他的公司进入繁荣的中国南方省份经营油料零售业务。但这里有个问题，中国正处於申请加入WTO的关键阶段，虽然中石油愿意做交易，但按照中国在世贸协议中已同意的计划，英国石油的要求远超出当时的允许范围。

我们完成伦敦路演时，还没有跟英国石油达成协议。投资者的兴趣不愠不火。纽约的营销活动开始前，英国石油仍未同意投资。马富才开始紧张了，他不希望「中国石油」的IPO像中海油的那样触礁。

中国加入WTO的申请悬而未决，但中石油需要政府保证英国石油能得到想要的加油站。马富才设法找到了分管国有企业的副总理吴邦国说明情况，吴邦国同意出具书面支持，请求中石油团队为他起草文件。一份批准加油站交易的文件初稿很快传真给了他。

第二天早晨，从副总理那里来了答覆，但内容模棱两可：他并未明确说中石油可以把加油站卖给英国石油，而是说，一旦加入WTO，中国

将对此类交易更为开放。布朗接受了这个模糊的承诺，同意买入此次募股待售股份的最多二○%，最终的数字是将近六亿美元。後来，英国石油虽等了一段时间，最终还是如愿以偿，在二○○七年和「中国石油」成立了一家拥有广东五百个加油站的合资企业。

如走钢丝一般正是中国风格，但你只能如此。在中国你不得不频繁地在灰色地带工作。在这个边走边干、重塑整个经济的国家，往往是先完成交易，然後再颁布法律法规——而在中央控制的计划经济时代，并不需要这些法律法规。你不得不凭着信念做事：尽管出於这样或那样的理由，中国人不能完全照你希望的那样立下字据，但他们最後会遵守和兑现承诺。这是人治而非法治的国家，当时是这样，现在很大程度上仍然是这样。信任和面子是最要紧的——哪怕他们闪烁其词，你必须相信，他们承诺了就会兑现。我跟中国最高层的政府和企业领导人打了二十年交道，我的经验是，只要某件事符合他们的最高利益，他们就会无一例外地该怎麽做就怎麽做。确保「中国石油」IPO的成功，显然符合中国的最佳利益。英国石油的理解很正确：中国需要西方人的技术和资本，误导外国合作者对中国并无好处。

英国石油的协议十分关键，因为承销工作引起了强烈抗议。抗议始於一九九九年秋天，当时中石油募股的事出现在媒体上。第一次抗议来自宗教团体，他们谴责中石油在苏丹的活动。在苏丹，除了油井和钻探的权利之外，中石油还拥有「苏丹大尼罗河石油计划」的四○%（苏丹主要的勘探和生产项目）份额。由於苏丹支持国际恐怖主义，以及国内糟糕的人权纪录，美国在一九九七年对其实施制裁。激进份子认为，苏丹政府的石油收入会用於针对南部基督徒和泛灵论者的内战。他们抗议说，这次IPO筹集的钱将用来资助苏丹政府的行动。

我们要中国人认识到这一批评的严重性，努力把新公司和这个苏丹污点切割开来。为了区别於母公司，新公司被命名为「中国石油」；苏丹业务和非核心资产一起留在了集团母公司——中国石油与天然气总公司。此外，我们建立了会计防火墙和跟踪机制，确保IPO的钱不会用在苏丹。

一家上市公司由中国共产党控制下的国有企业控股，我对此结构并不很满意。我们坚持在「中国石油」和母公司之间建立严格的财务控制，这是原因之一。我把这个解决方案看作是务实的开始，这样做把公司的许多运作置於公众的审视和严格的国际资本市场标准之下。在中国，许多经济试验被广泛模仿，因此我相信这笔交易将奠定一个蓝本，简化和加快许多其他行业国企急需的改革进程。我期待，一旦管理层获得了经营上市公司的经验，一旦中国人看到市场规范和满足新

股东期望的压力造就了更成功的企业，留在集团的其他良好资产将能在上市时追随「中国石油」IPO的脚步。我相信，我确定朱熔基也相信，随着时间的推移，党对上市国企的控制将弱化，政府不再插手太多生意决策，不再给予特殊的优待——这种优待会阻碍市场驱动的竞争性公司的发展。

同时，针对这笔交易的抗议越来越多。环保主义者关心西藏，美国劳工联合会——产业工会联合会（劳联——产联，AFL-CIO）率领工会成员也加入了。抗议是劳工领导人和其他反对者阻止中国进入WTO最後一搏的彩排。中国早在一九八六年申请加入WTO的前身关贸总协定，美国和中国在一九九九年十一月做出了关键突破，在世贸协定的条款上达成了一致。现在，比尔．柯林顿总统需要劝说国会批准中国对美国市场的永久进入权，而不是延续一年一度的审议——进行那种审议时，通常都有抗议者反对北京。十二月，WTO的反对者暴力阻挠其在西雅图的会议，他们打算在他们发生的运动中拿「中国石油」说事，劝说国会拒绝总统的提议。

工会领导人指责中国恶劣的工作条件，而且尝试了一个新战术：在劳工和人权问题之外，还贬斥交易的投资价值。劳联——产联的一份报告认为，苏丹问题、可预见的工人下岗和公司的管理结构对投资者构成了财务风险。同时，鉴於美国对苏丹的制裁，许多养老基金宣布不会购买中石油股份，如美国教师退休基金会（TIAA–CREF）和加州公务员退休基金（California Public Employees’ Retirement System）。

这场运动使我们处境艰难。我理解这些担心，也理解有些投资者不买股份的理由。首先我自己就不太喜欢那种公司结构：把上市公司跟控股公司切割开，後者继续不透明地经营。我也肯定不赞成苏丹政府的可憎行为。但我从来不是个很绝对的人。若能带来更多进步，我愿意接受并不完美的东西。我相信，为这行业的大公司公开募股，正是这种情况。我觉得，这笔交易将在中国经济一个至关重要的行业启动必要的改革，并终将导致中石油的剩余资产私有化，接受公众股东的审查和监督。我相信，继续鼓励中国将其经济融入世界经济、开放市场并支持自由贸易，意义重大。

由於IPO正处於证券交易委员会规定的「静默期」，我们不能在媒体上对指控置评。私底下我们竭尽所能地反驳那些批评。高盛的幕僚长约翰．罗杰斯（John Rogers）积极活动，向柯林顿政府的关键人物解释交易的保护措施。他进入高盛之前曾担任副国务卿，在华盛顿有人脉。他支持并能很好地论证这种观点：改革正在中国引起翻天覆地的变化，将改善中国的生活状况，促进中国与美国及世界的关系。尽管国会成员游说柯林顿政府干预交易，财政部和国务院并未插手。

从人权的立场看，我完全相信，由中央计划经济转变为市场经济，必然给中国带来更多的经济和政治自由。IPO结束後我在《纽约时报》发表了一篇署名评论文章，文章里写道，「美中贸易永久正常化就是『中国石油』的故事重复一百遍或一千遍……自由市场固有的个人自由、主动性和责任就其本质而言与极权统治格格不入。」

中国的进步是缓慢的，但今天我仍然持有上述观点。

香港规定，IPO时公司必须向公众开放某个比例的股份。为了满足这个规定，需要至少从投资者那里融资二十亿美元。刚开始讨论「中国石油」的IPO时，有人提出融资应超过五十亿美元。但就算在英国石油最终入局後，投资者的反应也不热情。二○○○年三月十四日，我们已把「中国石油」IPO的目标削减到二十八至三十四亿美元之间。即使是这个数字，成败的情况也不明朗。

马富才显得不太高兴，我能理解其中缘由。他肩负极大压力。起初他对这笔交易有点犹豫，现在，他则担心会不会让中国领导层失望。有一次，一个银行家团队就要飞往香港路演时，他在登机前拦下他们，用了好几个小时争论募股的定价区间——我们先前建议，参照疲软的需求降低价格。马富才似乎不愿意授权这一变动。

「我不能这样出售国有资产。」一位银行家记得马富才当时说，「我不能做这种事。」

整合此次交易的过程是如此紧张和艰难，马富才承受着巨大的压力，以致在协商的过程中，沟通问题引发了信任危机。三月三十日向公众出售「中国石油」股份，在决定最终价格的最後时刻，马富才成了个障碍。定价会议在高盛纽约总部召开，与会者有中石油集团和「中国石油」的高管、中金公司和我们高盛的项目团队。讨论始於下午七点半。我们觉得会议不会开的很长。我们认为，情况很清楚，由於需求不强，只好把定价定在一．二四｜一．五一港元区间的下端。我们根据大机构的迹象判断价格接近一．二八港元——连这个价格我们都觉得不一定挺得住。

马富才认为价格这麼低是他的失败，不肯签字。几个小时後我离席回家，交代迈克．伊云斯，决定好了再打电话给我。可我没接到电话：会议直到第二天凌晨五点半才结束。中石油和中金公司的官员用中国话争论了许久；我得知他们把汉语「叛徒」这个词抛来掷去。大约凌晨两点时，马富才在会议室桌子上睡着了，轮到蒋洁敏继续来谈了，他是政府指派来监督此次IPO的。

「你们的董事长睡着了，」迈克对蒋洁敏说。「你和我在这桩交易上共同工作了两年，这是唯一可行的价格，你必须信任我，我们只能这麽做。」

最终蒋洁敏同意了。马富才醒来後不情愿地接受了这个决定，但後来他一直对高盛耿耿於怀。



对中国来说，「中国石油」的重组是一个艰难甚至令人不快的事件，但无论如何都绝对必要。这次IPO融资二十九亿美元。十五年後的今天，「中国石油」已是全世界石油生产量最大的上市公司——二○一一年超过了埃克森——美孚。二○○七年，「中国石油」的人民币结算股首次在上海亮相时，市值曾短暂地超过一兆美元，成为全世界市值最高的公司。「中国石油」二○一三年盈利两百一十亿美元，而一九九九年的盈利是三十三亿美元。

中国重组和重振「中国石油」这样的国有企业，增强它们的竞争力，在此过程中也愿意裁减数千万工作岗位。带来的直接结果是痛苦、混乱和不稳定。而长远来看，许多上市的国企变得更大更强更高效，为中国快速增长的经济做出了贡献。但改革的努力在二○○○年後的头几年停滞了，即便是中国最好的国企，业绩和业务水平仍然远远落後於国际竞争者。

许多人对重组的痛苦记忆犹新。「中国石油」和中石油的下岗工人获得了离职补偿，但二○○二年他们没钱了，又回到公司要钱。随後，在大庆油田和其他企业发生了普遍的抗议和骚乱。二○○○年进行IPO的中石化也有类似的事情发生，对公司和政治领导层是严峻的挑战。数十家其他重组国企也是如此。许多国企的办法是给工人发额外补偿，或重新雇用过去的工人，以便平息事态，同时想办法增长业务。迟至二○一二年，中石化二○○○年IPO预备阶段下岗的不满工人还威胁到北京抗议。公司董事长傅成玉同意提高二十万工人的养老金，或者把工人放进「公益性」岗位的工资名单。傅成玉认为，这些工人曾遭遇不公，生活十分困难。说到底，无论公司的照顾多麽周到或慷慨，中国当时缺乏、现在仍然缺乏一个资金充足的全国性养老金和社会保障体系。这个急迫的问题仍然等待中国去解决。

Chapter 6

粤海重组

Cleaning the Stables in Guangdong

在西方，中国进入国际资本市场成为重要玩家，常常被视为平稳推进的结果。但是，从广东等地设立经济特区，到中国公司首次在纽约证交所上市，这期间的道路并非没有伴随着灾难。邓小平的伟大改革，激发了生产力爆发式增长和经济繁荣。但由於缺乏充分的透明和监管，市场力量的释放，引发了大量的浪费、管理不善、欺诈和腐败。我对中国奇蹟的这个黑暗面的第一手了解，是从粤海企业（控股）公司（GDE）开始的。当时，我们同意协助这家胆大妄为的投资集团进行痛苦的债务重组。该公司总债务近六十亿美元，债权方是国际银行机构、债券持有者和其他债主。

高盛介入粤海重组，牵线人是一个熟悉的面孔。一九九七年末，王岐山被任命为广东省常务副省长，前去清理急剧增长的金融混乱。这是中国改革面对的一次关键考验。王岐山出生於山东，後进入西安西北大学学习历史，阅读广泛。他显然大有前途：不仅深谙中国人的行事之道，对西方的思维和实践也有敏锐的理解。这种理解对改革开放是非常重要的。

中国顶住了亚洲金融危机的冲击，但仍很脆弱。特别是在广东，因为货币投机者已开始围攻香港，而广东相当倚赖对香港的出口和与香港的紧密联系。王岐山请高盛协助解决粤海的问题，这是一家隶属广东省政府的大型投资公司。粤海和另一家相似的企业——广东国际信托投资公司（广信，GITIC），都位於中国最大最受瞩目的公司之列。两家公司都岌岌可危——无法延缓短期贷款，处於破产的边缘。

这种事情并不合我的胃口。破产重整（workout）或类似的债务重组，对高盛这样的投行是一件吃力不讨好的工作。技术上复杂，工作强度大，难免产生争议；而且，即便你跟愤怒的债权人就苛刻的条件进行谈判，这种交易也需要你劝说公司采取不情愿的痛苦行动。而且债主很有可能是你自己的客户。你往往把最好的人手消耗进去，还要冒着名誉受损和得罪客户的危险。高盛没几个人的脾气适合这种对抗

性的工作。我们最好的银行家受的训练是搭建桥梁，而非拆毁桥梁，但讨论如何分担破产公司的损失时，债主们会吵来吵去，拆桥的事情时常发生。

王岐山开口求助时，我深吸了口气，说，「你确定找不到更好的人做这件事吗，岐山？」

「这是为了我，汉克，这件事很重要。」他回答。「我希望由你来处理。」

很快我就明白了。中国的高级领导人决定与过去一刀两断。与先前其他步履蹒跚的庞然大物不同，这两家公司将得不到政府撑腰或紧急援助，债务也不会以主权债论处。公司要嘛重组，要嘛清盘，这麽做将震动国际金融界。但领导层认为必须发出一个明确的信号：以市场规范约束投资者和债权人——这件事他们是认真的。辅助轮已经撤掉，政府不再保护莽撞的孩子了。

这件事的成败，对中国正在进行的改革大业和王岐山的个人声誉都十分重要。我起初推拖，是想确认他是否明白这个挑战有多困难。但到头来，我没办法说不。我怎麽能说不呢？高盛曾获得机会，主导中国的标志性海外上市交易，我们和王岐山曾紧密合作，亲密无间。所以我们同意接下这桩我认为肯定吃力不讨好的业务。关系是一条双向道。如果重要的客户请你做既困难又不大赚钱的事情，你也不能拒绝，尤其这位客户曾把中国电信（香港）的IPO这样盈利好、具有开创性的项目交给你来做成了。

结果粤海的重组甚至比我预计的更困难。不过，事後证明，这是我们在中国做过的极重要的事情。



王岐山在广东接下的是二十年积累下来的烂摊子。自一九七八年邓小平改革起，中国经济谨慎地向海外贸易和投资开放，政府在广东省及毗邻的福建省建立了经济特区，吸引海外华人的投资，同时允许设立信托投资公司从海外借贷、从银行借贷，後来也到债券市场借贷，用以刺激发展。政府鼓励借款方与外国公司成立合资公司，引进资本、技术和专业技能。一九七九年，中国国际信托投资公司（CITIC）在国务院直接指导下成立，是这类公司中的第一家，也是最着名的一家。全国各省市和国有银行纷纷仿效，成立信托公司，包括在国内融资的公司。

在一个缺乏有效的现代资本市场或商业银行手段的经济体系里，这些名为「国际信托投资公司」的工具，提供了一个关键的融资管道。当时，外国银行只能贷款给在中国做生意的外国公司，国有银行则为大型国企提供资金。信托公司给了外国银行一个入口，进入一个前景光明的新市场，地方政府则有了一个新的资金来源，可用於急需的基建项目，如桥梁和发电厂。信托公司并不是从国外获得资金的唯一通道。授权成立经济特区的法律，还允许省市政府在香港成立所谓的「窗口公司」，後来证明，它们不过是为大陆经济活动融资的前哨阵地。由於北京滞後的监管和地方的融资压力，特别是在一九八四年达成香港一九九七年回归的协议之後，这些公司遍地开花。一九八○年代末，中国已有数百家信托投资公司，由政府支持设立在香港和澳门的公司则更多。

在此期间，地方官员偏离了支持基础设施建设的初衷，开始把投资导向房地产开发和建设，最後项目变得五花八门，也往往超出本省范围。此外，有些大陆公司在香港收购子公司，在香港上市并筹措债务资本。正如信托投资公司和其他窗口公司，这些所谓的红筹公司也把钱扔进风险越来越高的项目，比如炙热的地产市场，或豪赌大幅波动的股票。

漫不经心的观察者可能认为，庞大的中央政府是全知全能的，但北京并不总是能轻而易举地控制各省的行为，更不用说完全掌控了，尤其是广东这样充满活力的大省。中国的历史，长期受到军阀割据的困扰，一九四九年共产党掌权前的数十年也是如此。中央政府和地方自治之间的紧张关系，是一个挥之不去的问题。直到今天，各省和军区仍然不断轮换高级政治领导人和军队大员，以防任何人培植过强的地方权力基础。

以过度借贷为投机而融资从来不是好事。更糟的是，中央政府完全不知道地方政府滚出了多少债务。把债券、银行贷款、担保和其他债务加起来，总数估计有数百亿美元。外国债权人吞下这样的大借大贷，是因为他们相信中央政府将一如既往地保障这些债务的偿还。

北京试图遏制这种过度，但没什麼效果。这类投资工具已经成为各省和地方政府的蜜罐。他们靠借钱来刺激经济增长，为自己仕途发达助力，有时也放进自己的腰包。许多所谓的「关系」贷款纯粹基於人际关系，没有任何坚实的财务或法律分析。这种关系存在於一个污浊的、由能力不足或腐败的借贷者及其外国帮凶组成的联盟中。後者拿到的回报比向中央政府贷款更高。他们对巴黎、法兰克福、东京或纽约的老板说，别担心，这种融资工具终究是由国家埋单的。北京责令地方领导人减少这种行为，但此类交易仍在继续。正如一句中国的老

话，「山高皇帝远」。

中国的历史性崛起有其阴暗面，不轨的金融行为是其中一方面。一个人口超过十亿的大国快速转型，要从主宰一切的指令型经济转变为更自由流动的市场导向经济，在一定程度上这种情形不可避免。各个领域的法律需要制定或修订；已有法规的领域，则缺乏公共机构保障有效的管治，例如，真正独立的司法系统和完全自主的监管机构。此外，中国也缺少受过良好训练的官员来运作已经存在的机构。

迎接这些挑战需要时间，但中共领导层已经把自己在改革时代的合法性，押在为国家带来增长和繁荣上了。有中国特色的资本主义图景不断演化，党却要为此图景的所有方面设计全面的理想蓝图，这种情况下想要掌控经济是做不到的。因此，即便中国的精英知识分子研究了应该采用的国际标准和做法，中国仍一头扎进了毫无准备又无规矩的经济活动，创造性的和混乱的行为交替出现，甚至有时是违法的——政府各部门常常对其视而不见。

中国政府寻找振兴经济的途径，鼓励广泛的实验。他们允许雄心勃勃的地方领导人进行大规模试验，例如鼓励安徽的农民私人承包土地，或在深圳这样的地方建立经济特区。地方性的实验常常演变为国家级的政策，最终改变了中国。从科学智库到军队，几乎中国的每一个组织都冲进了生意场。倡导变革的人若成功了，便成为英雄人物，最终变得难以置信地富有。企业家、政府官员、街边的摊贩，全都不得不边做边摸索。由於缺少连贯一致的法治，即使是最正直的生意人也发现自己走进了灰色地带，打起擦边球。

「法律禁止贿赂，但执法是选择性的，虽然引起恐惧，但人人都在违法。」中国一位极有名望的商业领袖对我说。回顾自己成功的职业生涯时，他坦诚地说道，他最大成功是「在这个体制里存活了这麼久」。

这一切使中国初生的资本主义有了一股「狂野西部」的色彩。一九八○年代，数百万人透过新兴的店头交易市场（over-the-counter markets）买卖股票。这个市场名义上由中国人民银行监管，但在不受监管的黑市上，交易广泛得多，风险也大得多。一九九○年和一九九一年，官方批准的交易所分别在上海和深圳成立，「股票热」（当地报纸的用词）高涨不减。一九九二年八月，为购买IPO的新股抽签表，深圳近百万人排队超过三天三夜。政府的抽签表卖完後，五万人彻夜骚乱，指控官员把抽签表留给自己——没错，事实正是如此。这次风波也是设立中国证监会的缘由之一。一九九○年代时，市场操纵猖獗，国家支持的证券公司数量大增，其中数十家将在未来倒闭。

同时，中国人民解放军已经把自己变成了商业巨无霸。一九九○年代时，军队拥有数千家企业，许多企业彷佛是太子党内显贵之子女的私人领地。从航空公司、矿井、卡拉OK厅、电信，这些企业每年盈利数十亿美元。这只是合法的部分。军官还从事或怂恿涉及很多领域的走私活动，弄进汽车、手机、石油、香烟等商品。一九九八年江泽民下令军队不得经商，提高军费预算作为补偿。政府打击走私，海关收入一年迅速上升了八一%。

很少有像湿热的广东这般狂野的地方。这里有悠久的从事商业活动和办企业的传统，首个经济特区就是在广东建立的。一九九二年，邓小平担心改革停滞，进行了着名的南巡以重燃改革之火，所到之处也正是广东。从香港和亚洲各地来的制造商把生产线搬到广东珠江三角洲，充分利用全国各地涌来的数百万打工者的廉价劳动力。一九九○年代初期，广东经济年增长率一四%或更高，成为世界工厂。

这个省也是投机、缺乏远见的管理和不规范金融的温室。初到广东时，王岐山面对的是数十家不可靠的非银行金融公司——据估计，广东有四十家国际信托投资公司。最後他将无奈地支持、重组或关闭那些公司。而当下最急迫的挑战是粤海和广信。

这是两家胆大包天的公司。广东是第一个允许在香港开办公司的省份，一九八○年粤海公司成立，目的是促进出口，进口关键材料。粤海公司的业务类别狂野地增长，一九八七年收购了一家香港上市的地产和投资公司「友联世界发展有限公司」（Union Global Development Limited），更名为「粤海投资有限公司」（粤海投），由此奠定了「红筹公司」之路。一九九八年，粤海公司已是一家主业不明的臃肿大集团，其名下有五家红筹子公司，在中国、南亚和欧洲的生意范围之广，令人摸不着头绪。广信也经历了相似的凌乱扩张，成为中国第二大信托公司，是广东最大的地产发展商。它持有制造业公司的股份，跟麦当劳这样的外企组成合资企业，也控制着自己的两家红筹公司。

由於管理无能，两家公司都处於崩溃边缘。经营班子里有不少退休的地方官员，他们挤进粤海公司和广州国投，当是肥美的闲职。两家公司资本结构松散，借贷过度。正如所有金融金字塔（financial pyramid），它们靠着「不规范」的帐目隐藏问题，若不能吸引新的资金掩盖加剧的亏损，就根本不具备偿付能力。亚洲金融危机爆发时，债权人开始把钱撤出这个地区，在信贷紧缩中，这两家公司的资金链断裂。

王岐山说，他刚到广东还没坐稳，这两家公司就到他办公室求助，以

满足债权人的要求。起初他给了需要的资金，但他们很快又来要更多的钱。王岐山当然不会傻到就这麽帮下去。

他告诉我，「这是个填不满的无底洞。」



一九九八年十二月，我飞到香港宣布高盛担任广东省粤海重组的财务顾问。我到港岛香格里拉大酒店会见王岐山。这是一家五星级的豪华高层酒店。我们签完协议後，向一群急於了解情况的本地媒体记者说明了方案。粤海公司在香港份量很重，这次清理是中国政府改革以来，首次重组这麽大规模的资产。王岐山和我带着同样的红色纽扣花，坐在不高的台上，面前是盖着毛呢的桌子，立着麦克风。房间里挤满了记者。这是我见过最喧闹难缠的一群记者。他们一个接一个，重复彼此的问题，或重新措辞，盘问粤海的未来和省政府对公司的承诺。

簽約儀式及

合作愉快



高盛聯席行政總裁
Henry M. Paulson

「借傳媒小題



作風硬朗率直的廣東省常務副省長王岐山，昨日開宗明義地表示時機成熟「要借傳媒的手小題大做」，目的是要發出一個信息，即中國會以粵企重組為一個國企的重組示範，要投資者及企業都知道，在政企分家後企業要靠自己獨立起來，不

1998

年12月，香港传媒报导我与王岐山召集的广东省企业债权人会议。

媒体的反应体现了市场的极度紧张。两个月前，王岐山和中国领导层决定，广信迷途甚远，无可救药。他们不想把好钱扔到坏钱里，选择关闭公司。这一手震惊了投资者。中央银行向外国债权人保证，登记过的借贷人将得到偿还，但广信的许多债务并未登记，银行一直在官方管道外放款。评级机构把中国的主要信托公司降级，紧张的借贷人进一步撤出资金，收紧了粤海公司脖子上的套索，於是省政府的某些领导声明支持粤海。十月末，朱熔基在打击走私运动中来到广东。此时有风声说，政府将领导粤海公司的重组，而且朱熔基批准省政府注入资产支撑公司。但细节尚未透露，媒体急切地想知道这些细节。

香港媒体的咄咄逼人吓了我一跳，王岐山却显得毫不慌乱。但我觉得他不大可能在大陆见过这种场面，大陆的媒体恭顺得多，他们听政府

的话，偷偷从为之作报导的公司拿红包的情况也不少见。王岐山要传达的讯息简单直接，即省政府和中央政府全力支持粤海重组，使得它在金融上独立，商业上可营运。他说，中国决心改革，粤海的重组将为其他国有企业设立一个标竿。改造将集中於企业、金融和管理上的问题。他向大家保证，重组的成功意味着，确保粤海公司拥有优质资产和一流管理。他还向大家保证，中国理解并遵循最佳国际惯例和市场标准。他也说明，经济繁荣的广东具备充分的资源以补充资本，将根据需要将资产注入粤海公司，并参照高盛提供的谘询建议。

「大股东就像父母，」他说，「孩子虽然长大了，如果他们遇到很大的问题，我们也还有能力，我们必须照顾他们，伸出援手。」

我心目中的王岐山是个银行家，现在我第一次把他视为政治领导人，极能干和自信的领导人。并不在於他说了什麽，而在於他怎麽说。他说得直接有力，一会儿直率、一会儿潇洒，处变不惊，掌控自如。这完全是一次精湛的表演。若干年後，二○○八年金融危机时我遭到记者的围攻，我不止一次回想起王岐山在炮火下的冷静和清醒，但愿自己也能有几分那样的优雅和雄辩。

那天我在整个过程中的作用小得多。我是去提供技术性支持，说到底，是道义支持。对媒体和债权人来说，政府聘用高盛证明中国不会武断地解决这次危机，而将遵循国际最佳的惯例。我强调我们将极其努力地工作，宣布我们将注进自己的资本，凸显我们对此事的承诺。我说，一旦重组完成，高盛将向新生的公司投资达两千万美元。

「我们这麽做不是为了获得具体明确的回报，」我说。「我们投资，是为了传达我们对广东的信心。」



王岐山的父亲是建设部的高级工程师。王岐山天生具有领袖气质，在北京上高中时是学生会主席。文革开始後，和许多其他知识分子一样，他们家也吃了苦：他父亲曾是一位出众的学生，一九二九年考入清华大学，此时却被迫扫厕所。

王岐山则被送到陕西省延安乡下。延安是个着名的地方，毛泽东及其红军游击队长征後曾躲在延安的窑洞里。王岐山设法使一帮同学跟他分配到一起，其中一人叫姚明珊，是他姐姐的朋友，後来成为他的妻子。她有个外国名米歇尔（Michelle），父亲是姚依林。姚依林曾是商务部长，一九八○年代末升任第一副总理及中共中央政治局常委。一天，在为生产队挖煤时，姚明珊掉进了二十英尺深的矿井里。大家

一度担心她的脚要截肢，但医生费尽力气把碎骨头拼了起来。她和王岐山於一九七六年结婚，後来她自己也当了医生。

一九七一年，王岐山来到省会西安，在陕西省博物馆工作，随後在西北大学学习历史。三年後，那里出土了两千年的兵马俑，真人大小，从此西安举世闻名。王岐山又回到博物馆工作了一段时间，然後在一九七九年回到北京，到社科院近代历史研究所做研究工作。正如他的许多同龄人，王岐山身上有一种使命感，彷佛有一股驱动力，推着他不懈改善几亿人的生活水平，他在延安贫瘠的高原上亲身体验过他们的贫困和无望。一九八○年，他和另外三个年轻知识分子共同在一家有影响力的党报上发表了一篇文章，提出一个新的改革框架。这让他小有名气。他们以「四君子」着称，不久就进入了颇有影响力的智库。在改革派总理赵紫阳手下，这些智库风起云涌。一九八○年代的大部分时间，王岐山都在参与设计至关重要的农村改革。他一九八三年入党，第二年领头召开了一次着名的青年经济学家会议。此次会议使中国正式采用双轨定价体系。双轨制是渐进式改革的关键组成部分，在正式的国有体系之外，允许发展较自由的商品市场。他一九八九年首次进入银行业，成为中国人民建设银行（中国建设银行前身）副行长。虽然这家银行当时日益承担较多的商业银行功能，但仍是政府政策执行者，根据国家经济计划，为大型基础设施相关的建设项目发放资金。

一九九○年代初，时任副总理的朱熔基把王岐山叫到办公室询问了两个小时，两人的关系密切了起来。他们以前见过面，但这是第一次实质性谈话。过不了多久，朱熔基直接掌管中国人民银行。朱熔基赞赏王岐山的能力，把他带到央行当副行长，打击猖獗的外汇投机。王岐山完成得很好。这是他第一次承担这样的工作，後来屡次出手解决棘手问题，被称为「救火队长」，为中国迅速发展的经济中出现的局部混乱收拾烂摊子。

我第一次见到王岐山时，他刚刚於一九九四年二月离开央行，出任中国建设银行行长。建行卸掉了政府代理人的角色，成为一家提供全方位服务的商业银行。我立刻就看出，他是个学得很快的人，智性敏捷，罕见地同时具备商业精明和政治技巧。他有一种天赋，懂得分辨「可能做到的事」和「希望做到的事」，从而把事情做成。他也是个沟通大师，正如一九九八年十二月的那一天，我在粤海公司新闻发布会上见识到的。不过，王岐山虽然对媒体大打包票，其实甚为担心当时的局势。他的担心有充分理由，後来吃午饭时他跟我谈了这一点。首先，粤海的金融状况比所有人想像的还要糟糕。超过一半的债务是短期的，没有多少腾挪空间，而且粤海的资产很可能比过去认为的

少。除了别的其他问题，一组会计师已经在各种各样的子公司里发现了欺诈行为。

粤海的麻烦反响之大，超出了公司本身。中国领导人担心香港和香港市场的稳定。粤海和广信让投资者对其他大陆信托公司疑神疑鬼，也凸显了对饱受坏债之累的中国大型国有银行的担忧。中国的整体经济实力没有问题。中国比亚洲的邻国更具韧性，避开了亚洲金融危机的打击，因为其金融系统和资本帐户（capital account）是封闭的，贸易余额健康，货币不由市场决定。即使出口下降，中国仍拒绝人民币贬值，因为北京不想引起一轮把事情搞得更糟的贬值竞赛。中国的外汇储备达到约一千四百五十亿美元，坚实而且还在增长。早先北京曾透过发行国家主权债测试市场，结果非常热门，担任主承销商的高盛後来把销售量翻倍到十亿美元。

朱熔基和王岐山看到了一个展示新获得的力量的机会：透过清理国际信托投资公司、红筹公司和窗口公司，为改革中国不牢靠的金融体系创立一个模式。第一步是明确告知债权人，中央政府不承担偿还公司债务的责任。事实上，这不是一项新政策。评级机构周期性地警告投资者，中国并不担保国际信托投资公司的债务。可经验却并非如此：中国政府唯恐外国资本撤离，一再完全偿付失败企业的债务。於是，虽然各省的借款理论上不是中央政府担保的主权债，但在实际操作中却显得就是主权债。这种情况使得各省的国际信托投资公司能以较低的利率借款，鼓励了高风险行为，庇护了无能和腐败的官员。外国贷款者一直开着资金水龙头，用感觉上的政府担保，替代必要的尽职调查和贷款债券的合理市场定价。

朱熔基想要实现银行业的现代化，驱除这种道德危险。确保坏的决定将导致坏的结果，对发展市场经济十分重要。这麼做还能透过减少失控借款者借到资金的机会，约束他们，也可以将地方政府和省政府置於中央政府的号令之下。随着中国开始重组和私有化国有企业，澄清哪些是主权债、哪些不是，是重要的一步。

正如王岐山告诉我的，朱熔基坚定地相信：「谁犯的错误就一定由谁负责。」

债权人并不太想听到这些。他们已过惯了东家报销赌注的日子。公平地说，中国官员发出的信号并不一致。关闭广信，要求银行在一九九九年一月初之前登记借贷，是警告的信号。但十二月天津市政府获得允许，为当地国际信托投资公司填补一笔日元结算的到期债务缺口，这就给了广信的债权人希望：国家终归还是会紧急援助。（天津是人口数量全国第四的城市，位於北京东南方向七十五英里处，渤海湾

边。）

王岐山的任务很微妙。亚洲金融危机的疮口还远没有痊癒，必须找到办法强硬地对待粤海的债权人，但又要采用某种方式，不要把他们推得太远乃至不理睬中国的证券，因为此时中国正想透过国有企业的IPO筹集到更多的资本。幸运的是，我们拥有完美的人选领导高盛团队，并为王岐山提供谘询。史提夫．夏弗兰（Steve Shafran）是高盛亚洲区主要投资业务的主管之一，驻新加坡；他具备处理公司重组的经验，也是一位真正的金融工程师，分析和剖析复杂金融结构的神人。他不知疲倦，热衷於研究一切东西的背後结构；最重要的是，他风度翩翩却不讲情面，做事公平，而且善於决断——这些全都是进行艰难谈判的关键品质。

史蒂夫从香港坐火车到广州见王岐山。他直接地告诉王岐山，省政府过分与人方便了。他对王岐山说，债权人「一定以为圣诞节提前到了。」他坐火车回香港，人还没到，我就接到了王岐山的电话，内容很简单：「我要用那个人。」

史蒂夫在香港主导粤海的重组。他从高盛各部门召集了一个二十人团队。其中有王学明，她曾在中国电信交易里扮演了非常重要的角色；刘炽平（Martin Lau），刚刚崭露头角，拥有西北大学凯洛格管理学院MBA学位，加入高盛前是谘询师（他後来成为腾讯控股的总裁，腾讯是极为成功的中国社群媒体先驱）；还有李方（Brian Li），大陆出生的律师，那一年从达维律师事务所（Davis Polk & Wardwell）来到高盛，将成为高盛北京代表处首席代表。

史蒂夫在中方的对应角色，是王岐山的左右手武捷思博士。武博士是一位受过良好训练的经济学家，曾在中国工商银行工作，一九九八年来到王岐山身边，职务是广东省省长助理，此前担任过蓬勃发展的深圳市的副市长。他属於中国官员中罕见的一类，同时具备技术能力和领导能力。武博士有不懈的工作精神，粤海重组和广信清盘的事务都需他逐日处理。

高盛团队的首要任务，是确定粤海的资产，评估其价值，决定该保留、出售或关闭哪些资产，以救出一家可盈利的自立企业，同时为债权人提供收回资本的机会。拆解粤海公司，说起来容易做起来难。在短暂的公司生涯里，粤海演变成一家令人眼花撩乱的集团，包含数百家子公司，涵盖十几条业务线，没有清晰的重点、战略或逻辑。史蒂夫的团队会同一支会计师大军，需要重建每一家公司的历史和构成。纪录就算存在，也维护得不充分；太经常地，史蒂夫的团队不得不成为公司民俗学家，整合雇员们的松散记忆。不少粤海的子公司是有价

值的，经营得还算不错，包括粤海投的许多子公司；但无价值的子公司实在太多，而且大多无关於广东省的基础设施建设。

史蒂夫挖出来的东西，或者滑稽，或者可怕。有做主流行业的公司，如酿酒、皮革和洗衣机制造；可也有一个鳗鱼塘，里面的鳗鱼据称被洪水冲跑了（假定起初是有的）；还有巴黎市郊的一家酒店，和周期性淹没的泰国海景地产。

然後还有犯罪行为。粤海公司拥有广南控股公司近六○%的股份。广南是一家红火的红筹公司，是香港淡水鱼、禽类、蔬菜和牲畜的最大供应商之一。但这家公司也是欺诈聚集的水坑；有些经理合谋虚报利润，另一些人贪污，更多的人设法骗取银行为虚假的交易开立信用证。三位广南董事後来接受审判，另几人逃回大陆藏匿，在一系列涉及广南及其子公司的欺诈案中，十六人被判有罪。

公司的财务状况一团糟。为粤海工作的毕马威会计事务所估计，一九九八年的前九个月，公司亏损二十三亿美元。亏损包含了为清理公司帐目而付出的一次性费用，这其中有不得已为不可回收的贷款提取拨备，那类贷款放给了广东各市政府和其他政府机构。

就像高盛团队的一位成员後来说的，「粤海公司是一本商业与财务上不该做什麽的百科全书。」

公司债务的复杂度正如公司的架构。粤海公司及其附属企业总共欠债近六十亿美元，债权人是约一百七十家国内外银行、三百多家债券持有者、超过一千家贸易债主。银行贷款的数目略多於二十二亿美元，大多由外国银行发放。

许多债务将不得不销掉。政府愿意注入有收益的资产重建公司，但也想明确，不会负担所有损失。一九九九年一月，第一次债权人会议在香港召开，政府提出延迟粤海集团和南粤公司的本金偿付，这将是重组的一部分。南粤公司是一家驻澳门的窗口公司，也属广东省政府。两家公司都将继续支付利息。

银行心有不甘。起初，他们拒绝粤海的这个要求：不管银行的索赔有无担保，都派出代表组成一个债权人委员会，共同从一家病倒的公司里打捞出一些价值。银行坚持认为，中国人终究会负担损失，就像以前那样。但朱熔基和王岐山坚决说不：他们的意图是遵循西方惯例。他们想要国有企业像真正的商业实体一样运作，也像真正的商业实体一样被对待，而不是国家的被监护人。

债权人要担心的事非常多。粤海的大部分银行贷款是无担保的，这意味着出借方的偿还保障是一家现已无力偿付的公司的承诺，而非具体资产的担保。若排除政府援助，那要嘛谈判重组，要嘛清盘，後者带给债权人的损失更为巨大。一月，政府宣布广信的债务比先前认为的多一倍，将进行破产清盘，中国人已经非常明确，他们就是打算这麽做。债权人只能去残骸里有什麽挑什麽了。广信破产的决定给投资者拉响了警报，他们可能只拿得回少於一○%的钱。一九八六年中国就有了破产法，但广信将是第一家走此程序的大型公司。在发展更为市场导向经济的道路上，这是非常重要的一步，而且也是对粤海债权人的有效警告。正如一句俗语所言，中国人是「杀鸡儆猴」。银行和债券持有者派代表去见王岐山，并在与朱熔基会见时表示不满。但领导层很坚定。

最後粤海的债权人终於服了，成立了银行和债券持有者的债权人委员会。为首的银行是伦敦的渣打银行，欧洲的荷兰银行和法国巴黎银行；债券持有者的谘询方是美国的私募股权机构黑石（Blackstone）集团（亚洲分公司）。完成谈判将花费近两年时间。首先，所有人都得了解粤海财务状况的可怕真相。经过数周的挖掘，毕马威在三月告知震惊的债权人，粤海资不抵债约十六亿美元。广东省愿意把东深供水项目注入粤海，改善粤海的资产和现金流——自一九六五年起，香港大部分的淡水都由东深供水项目提供。即便如此，王岐山也警告债权人，他们可能需要承担高额损失，或用银行的话讲叫「剃头」（haircuts）。《商业周刊》引用王岐山的一句话：「甚至我说了『谢谢你们』後，都没有人鼓掌。我几乎没碰到过这种情况。」

团队准备了首份正式重组方案，五月末，王岐山在香港君悦酒店向五百位脸色阴沉的银行家宣布了这个方案。这里我不会进入太多细节——细节复杂得要命——但实质上，方案的意思是重新构建粤海公司，红筹子公司粤海投存活下来，宝贵的东深供水项目注入粤海投。许多子公司将关闭，剩余的子公司，包括粤海在香港的地产，组合为另两家实体，取得了强於清盘的效果。债权人将获得粤海投和另两家实体的各种股份（包括优先股）和债权，还有小部分现金。

这个方案里体现了政府的大度。债权人和中国政府分担的损失是对等的，因为注入的供水公司价值与提出的削债数目大致相当。但债权人拒绝了方案，有些人是不满意条款——条款设定了低利率和较长的还本期限——其他人则还是不想接受削债。我们预计到了这种情况；我们希望把债权人带到谈判桌上，但也拟定了强硬的条款，以使他们确信他们必须要接受损失。王岐山坚称，如果债权人不同意重组，粤海将清盘。团队给出的分析表明，在清盘的情况下，未担保的债权人只

能期望收回一一%的钱。

史蒂夫的团队和粤海公司的官员明确说，具体的细节可以调整，但某些原则不能改变。在一九九九年六月的一次会议上，我们说明了这些原则。原则之一是，只有债权人同意与政府分担损失，广东省才会把东深供水项目注入粤海投。广东省将只使用东深这一资产，而且只能注入粤海投。广东只跟债权人委员会的代表谈判。如果债权人不谈判，政府将清盘粤海。

此外，粤海公司宣布将停止支付利息。这个强硬手段惹恼了债权人，但也使他们回心转意。十二月，一份初步协议达成了，许多条款比五月份的更温和。最终的协议直到一年後的二○○○年十二月二十二日才签署。签约时，债券持有者和贷款方的回收率被评估为总主张价值的约六三%。不过，由於供水公司的强劲表现，以及中国和香港经济的复苏，没有转卖获得的证券的债权人最後收回了全部的钱。



「没有破产的资本主义，就像没有地狱的基督教。」这是弗兰克．伯尔曼（Frank Borman）的妙语。他曾是太空人，後来成为东方航空公司（Eastern Air Lines）的CEO。王岐山用不同的话说出了同一个意思。一九九九年五月，粤海重组的首个方案宣布後，他对记者说：「市场经济的基本原则是赢家赢、输家输。」

王岐山到广东接下这个烂摊子，此事的巧妙处置是改革的一大里程碑，也是通向市场导向经济的道路上的关键一步。公司失败是不可避免的，这件事为透过破产程序和重组应对这种失败开了一个先例，而且也更加明确了商业责任和政府责任的决定性区别。这个差别，是国有企业公司化和私有化的重要前提。他采取的这些举措调整了与外国投资者和债权人的关系，启动了银行系统的清理，为未来的国企改革设定了蓝图。这些举措也标志着消除道德风险的重要一步——此种风险已引发了一堆糟糕的金融实践——在朱熔基正为中国加入WTO而努力之时，表明了中国接纳商业市场原则的严肃态度。

粤海重组使王岐山在中国成了一位不可小觑的人物，提升了他的权力和影响力。他从广东被召回北京，担任国务院经济体制改革办主任，进入了全国改革进程的轮机舱。

高盛参与粤海重组，则进一步巩固了我们的名声——即使最难的事情也能做成，而且采取的方式支持并促进了中国正在推进的重要变化。由於这件事，高盛和我个人也跟一位领导人走得更近了，这位少见

的、有才华的领导人将在未来几年里担任改革的重要先锋。

Chapter 7

通往成功的学校

School for Success

无能和贪腐导致粤海公司挫败，充分说明中国十分缺乏受过良好训练的专业管理人才。没有人比朱熔基更明白这个问题。一九九八年成为总理的朱熔基，不想看到自己雄心勃勃的国企改革计划由於管理不善而搁浅。一九九七年秋天，中国电信的IPO上市刚刚完成时，我曾见到他。他要求我想办法训练优秀管理者，用於高盛正帮助重组和上市的公司。「管理落後，」他直截了当地说。这是他的说话方式。

一九九九年三月，朱熔基又一次提到提升管理水平。当时我和几个同事在中南海见他。我们正深陷粤海的泥沼中，同时也在做极其复杂的中石油IPO的早期工作。我告诉朱熔基，这几家公司或其他公司的重组固然极为关键，但若无第一流的人才去经营这些企业，最终还是不会成功。王岐山在粤海重组案上的副手武捷思是优秀的经理人，监督中石油IPO的蒋洁敏也是，中国电信（香港）的董事长和总经理王晓初也是，但国企中的一流领导人实在不多。

一定程度上，这个弱点是毛时代後期的遗产。文革时关闭大学耽误了一代人，否则他们正该进入职业生涯的黄金时期。不妨做个比较。一九六六年中国关闭大学时，我刚刚在达特茅斯学院读完大二；一九七七年十二月中国举行十多年来首次全国大学入学考试时，我早已读完大学，从哈佛商学院毕业，在五角大厦和尼克森的白宫里都工作过了，还在高盛做了四年的投资银行家。那段时间我的中国同龄人在种地、养猪和挖煤，还有别的重活。这种艰苦经历滋养了他们的雄心，坚定了他们的改革愿望，但中国需要的那种专业人才训练却被耽误了

多年。

另外，到一九九○年代末，计划型经济的转型只进行了二十年。让上进的经理人取得良好经验，让全国教育系统适应新的市场经济要求，这点时间可不算长。中国的大学擅长产出工程师，造路、建坝、建厂；但若论培养能干的企业管理人才，就大为逊色了。高盛在中国招人时亲身体会了这一点。我们认定更合理的做法是，雇用当地大学的新近毕业生，或是留过学的中国学生，然後自己来培训，而不是招进中国公司（特别是国企）的老手。多数老手的知识技能结构不符合要求，也养成了坏习惯；许多人谨小慎微，不愿提出新的想法，对上司毕恭毕敬。

中国需要顶级的商学院来领路。清华大学被称为中国的麻省理工学院，他们办了一个MBA教学项目。朱熔基对这个项目有些担忧，请我去评估一下，再向他提出改进意见。约翰．桑顿当时是高盛的总裁和联合营运长，他鼓励我接受这个挑战。我们两个人都知道企业管理水平的提高对中国未来有多麼重要，也了解朱熔基对母校清华的深厚感情。他一九五一年获得清华大学的电机制造学位，他的夫人也是他在清华的同窗。他俩在图书馆里共同渡过了无数光阴——在北京酷寒的冬天，图书馆是清华校园里少数有供应暖气的地方。一九八四年，朱熔基创办了清华经管学院并任创始院长，甚至在当上总理之後，仍继续担任院长。

一九九九年春天，高盛自己的IPO拖住了我，五月IPO完成後，我就能把精力更多地放在清华上了。按计划，我将在十月再次会见总理。我希望到时能呈上一份学院的具体行动计划。这所大学培养中国精英已经快九十年了，其声誉和影响力，哈佛和麻省理工这样的美国顶级学府恐怕都要艳羡。一九九○年代末，七名政治局常委中有两名清华毕业生，即朱熔基和胡锦涛，二○○二年这个比例上升到九分之四。中国现今的领导人习近平也是清华毕业生。

学生的素质不是问题。每年高考，清华和相邻的北大都能吸引分数最高的学生。但是清华经管学院的课程和教学方法都过时了，也缺乏新的师资。世界一流的院校需要世界一流的教授，但许多教师是过去的时代遗留下来的，很不了解市场或现代商业实践。经管学院的教学很大程度上限於理论教条，照本宣科，不太有实用性。中国最需要的是企业领袖，不是马克思主义理论家。而且清华的课程在金融、营销、战略和组织这样的关键领域非常薄弱。

在我看来，商科教育要学术性，也要有职业性。商科教学就像医科教学：理论很重要，但上手实践最关键。医科学生从屍体解剖和医院临

床中学习，商科学生则从案例研究中学习。案例研究是一百多年前哈佛商学院率先开创的教学方法，要求学生分析现实世界中企业和管理者面临的实际复杂困境。正如中国教育系统的整体状况，清华的教学方法依赖的是死记硬背（讲课、背、书面考试），不培养学生创造性互动性地解决问题。学生应该学会在团队中工作，这是中国要学的重要一课，因为这里的人不太能够协同工作。哈佛商学院教的不是「正确」或「错误」答案，而是鼓励我们自己思考，在同学和有时挺吓人的教授面前扞卫自己的想法。这样的训练磨砺了我的分析技能和自信，我相信类似的方法也能让中国学生受益。

我找人共同讨论，有我在哈佛商学院认识的教师，也有高盛同事，如桑顿、白赖恩．格菲斯、王学明和胡祖六（Fred Hu）。胡祖六是一位聪颖过人的清华校友，在香港办事处负责高盛大中华区的经济工作，同时还担任清华大学教授和中国经济研究中心联合主任。我和他们进行了无数次讨论，十月时我已拟定了一系列方案。方案中有一项是，建议学院成立国际顾问委员会。顾问委员会将包括全球着名的企业领袖（他们能带来实际的指导，也能带来声望）、学院院长以及中国的商业领袖和政府领导人。



2006

年秋，我的旧拍档胡祖六到我华盛顿特区的家探望。（Wendy Paulson）

学院需要一个新的长期计划，不只是转向案例研究的方法，还要创建针对中国的案例。我还建议设立一门焕然一新的经理人在职培训（executive training）课程，立足於中国的商业实践现实。最急需这种课程的那群人将因此得益。而且，由於这种课程可收取高额学费，清华的管理培训课几乎一开始就能自立。部分的钱还可用於建设研究中心，吸引和留住最好的教师，提升学院的声誉。

我在纽约的几个朋友有点疑虑：怎麽可能设立一个讲授西方方法的课程，却不撞上意识形态之墙，还不触及大学自由的争议问题呢？如果我们设计的课程属历史、新闻、政治科学之类的学科，那麽我不怀疑会有那些困难。中国很在意政治稳定，人权问题或公民自由的讨论空间非常小，更不用说争执中国的政府体系或共产党一党统治的优劣了。但实用的中国领导层倾向於用不同的眼光看待经济学，对政府经济政策的公开讨论或批评更为宽容。政府内部有着对经济问题的健康争论，中国人也到世界各地寻找最好的实践方法引进国内。在高效的商业管理这个领域，他们知道自己差得很远，要学的很多。於是，设

立一门强化的商业教育课程，特别是MBA课程，就是挺容易说通的事了。中国人想要学习，希望学生和崭露头角的领导人接受尽可能好的商业教育。



一九九九年十月，去见朱熔基的前一天，我来到清华看看学生并做演讲。我们的车穿过校门时，安静、田园般的校园之美令人心动。校园位於首都西北角，建於一九一一年，原是一处清朝皇家花园。我常去熙攘的政府各部委和国企总部开会，这里却距之甚远了。建这所学校是为学生留美做预备的，此地的建筑混合了中国、希腊罗马和德国的风格，体现出那段丰富的历史。清华的部分建校资金是美国总统泰迪．罗斯福（Teddy Roosevelt）下令划拨的捐赠，这笔钱出自中国被迫缴纳给西方列强的战争赔款，起因是一九○○年民族主义的义和团反对西方的运动。美国的影响可见於杰弗逊式的圆形拱顶礼堂，这是美国建筑师亨利．墨菲（Henry Murphy）於一九一七年设计的。

经管学院刚刚搬进一栋崭新的、五层楼白色石头建筑，入口处有朱熔基的中文题词，旁人告诉我部分意思是「共同努力办成世界第一流的经管学院」。我和同事胡祖六、王学明一起，沿着一面挂着诺贝尔经济学奖得主照片的廊墙，走进了一个会堂。里面挤满了学生，有些人被引到其他房间，透过扩音器听我演讲。我讲了大概半个小时，谈了企业管理的各个方面，最後谈了谈保持事业和生活平衡的重要性。然後我请大家提问。问答持续了一个小时，学生的能量、热切和专注简直让我招架不住。完毕後，他们严严实实地把我团团围住，请我在笔记本和报导我或高盛的报纸上签名。这是我最有摇滚明星感觉的一次。

当然，我并没有幻想自己刚刚发表了第二次「盖兹堡演说」（Gettysburg Address）。我没能把准备的稿子念得很好，而且讲的时间肯定太长了。但这个国家正努力进行经济改革，摆脱数百年的贫困，投资银行成了热门的行业。不过，我说的有些话确实引起了回响，尤其在女性听众中。我知道，许多中国人希望找到工作赚钱之外的追求，就谈了家庭、祈祷和环保工作对我的意义。我讲到，我在高盛努力工作升职，却也早点赶回家在床边给孩子读点书，等他们睡着了，又给客户打电话。後来，我惊异於众多学生——全是女生——围过来追问祈祷和宗教信仰的问题。

清华的这天有一处缺憾。学生的英语口音很重，不容易听懂。我只好请翻译重述问题。中国很少有什麼秘密，朱熔基得到了消息。第二天，我和同事在钓鱼台国宾馆会见了他，那里在北京西边，离清华不

远。朱熔基请我先讲，我仔细讲述了我的方案。在谈方案之前，他却先向我道歉。

「我很不好意思，」他说，「我们学生的外语技能还不够好。教师也是一样。他们都是精英，但英语还不够熟练。」

朱熔基决心提升清华的教学品质。提高学生的英语技能，是促进进步的一项具体措施。现在回过头看，我想他或许还有另一个更微妙的动机。他知道学院需要升级师资，许多人并不够格教手上的课；而且，用他的话说，缺乏「实践经验和企业管理知识」。但他们根深蒂固，不容易更换。要求教授用英语授课，许多人是做不到的，於是就容易引进新血了。

「许多年来，我一直想要建成一所世界一流的管理学院，使中国改革能走得更好。」他对我们说。然後他转向我：「这件事我们需要依靠你。」

带着朱总理的祝福——以及很强的责任感——我对清华的这个项目全力以赴。我联系了我的朋友金．克拉克（Kim Clark），当时的哈佛商学院院长。他答应哈佛商学院和清华经管学院结为夥伴。哈佛带来了无可比拟的案例研究技艺，还有其管理教育课程的卓越声望。正巧运气也不错。沃伦．麦克法兰（Warren McFarlan）是广受赞誉的哈佛商学院教授、一位多产的着作者，多年来他在哈佛讲授着名的、针对高阶主管的高等管理课程；此时他正在上海进行研究和教学工作。他渴望加入，开发针对中国的案例研究，重塑清华的管理教育课程。麦肯锡和哈佛商学院有密切的合作，他们的谘询师同意为清华设计一个五年的战略规划。

我拿起电话，邀请显赫的商业领袖加入顾问委员会。如伊士曼——柯达（Eastman Kodak Company）的CEO乔治．费雪（George Fisher），英国石油——阿莫科的CEO约翰．布朗，诺基亚的CEO约玛．奥利拉（Jorma Ollila）。我还找了高通（Qualcomm）的艾文．雅各（Irwin Jacobs）、日本软银（SoftBank Corporation）的孙正义、香港贸易巨头利丰（Li & Fung）的冯国经（Victor Fung）。加入的还有美国国际集团（American International Group，简称AIG）的汉克．葛林伯格（Hank Greenberg）、索尼的出井伸之、溢达集团（Esquel Group）的杨敏德（Marjorie Yang）、摩托罗拉的克里斯．高尔文（Chris Galvin）、安盛（AXA）的克劳德．贝比尔（Claude Bebear）、沃尔玛的李斯阁（Lee Scott），和电讯盈科的CEO李泽楷。

我热情高涨，想组建一个强大的委员会，於是也联系了我认识的中方的人，如联想创办人柳传志、中国银行的新行长刘明康、刚从建行调到中国证监会当主席的周小川。我也从哈佛找来了金．克拉克院长。

出乎我的意料，几乎我联系的所有国际商业巨头都同意加入。事实上，太多人同意加入了，倒让我面临着一个问题，即拥有太多才华横溢的CEO——过於庞大的委员会将变得无效。

不过，这只是我最小的问题。

中国人说树大招风。我筹备首次顾问委员会会议时，听说经管学院和朱熔基遭到了批评，也听到了猜测我和我的动机的流言。这里我只能说，那「讯息」源於银行业的竞争对手，他们显然对於我扮演这样显要的角色忿忿不平。「鲍尔森把他的全球客户全放进了委员会，」流言如此说道，「他是为了自己坐大。」

流言达到高峰时，我正要从纽约飞往新加坡，出席高盛在新加坡新办公室的开幕仪式；计划随後去北京参加二○○○年十月六日清华顾问委员会的首次会议。就在登机前，王学明告诉我一个消息。她和经管学院当时的常务副院长赵纯均保持着日常联系。她说，我能不能当委员会主席，或在会议上起什麼作用，已经不再确定。我通常在飞往亚洲的长途飞行中都会尽量休息，但这次却睡不着；这种不确定性和误解侵噬着我。我拿起纸笔，花了几个小时起草了一份给朱总理的信函，坦诚讲述了我做这些事的原因。我明确说了，此事完全是为清华和中国而做，绝非为了我自己或高盛。我希望这位直率的中国领导人会欣赏一封同样直率、没有废话的信。在法兰克福转机时，我给王学明打电话向她口述了信，请她递给朱熔基。我搭上往新加坡的飞机後，王学明把信给了周小川，由周小川亲手交给朱熔基。周小川是清华的优秀毕业生，我们为学院设计方案时，他曾跟我共同商讨提供了很多慧见。



2000

年10月，清华大学经济管理学院咨询委员会的第一次会议。前排（左起）：拉雅．古普塔（Rajat Gupta）、王雪冰、约玛．

奥利拉（Jorma Ollila）、王大中、我，朱熔基，乔治．费雪（George Fisher）、陈至立、金．克拉克（Kim Clark）、刘明康；後排（左起）：赵纯均、沃伦．麦

克法兰（Warren McFarlan）、柳传志、孙正义、周小川、李伟、艾文．雅各（Irwin Jacobs）、冯国经、约翰．桑顿、朱云来。

到了新加坡我向团队报平安，却听说中国团队有一些员工不满我鲁莽地写这麽封信给朱熔基，也不满王学明把信递了出去。他们说，我实在过分直接了，只会把事情搞得更糟。他们的严厉责备使我十分紧张。高盛新加坡办公室开幕仪式结束後，我飞往北京。第二天早晨我到了清华，完全不知道等着我的是什麽。

我硬着头皮走进了经管学院大楼，走过朱总理的题词。我十分清楚，

我的强烈性格，即使是美国同胞也觉得无礼难缠。一位学院代表领着约翰．桑顿、王学明、胡祖六和我来到一个礼堂，能来出席的顾问委员会国际委员已经在那里了，共有十几位。然後我们穿过一条大理石走廊，走进了学院的老图书馆。朱熔基大步走向我。我做了最坏的打算。但总理像往常那样友好地笑了笑，双手握紧我的右手。

「我读了你的信，」他用英语说，「你说的我都同意。」

我们落座时朱熔基转向我说，「主席先生，请召开会议吧。」

委员会的首次会议非常成功。显然，朱熔基是来真的，而且，不像我所知的许多其他机构，清华也会认真对待委员的建议——有了朱熔基的支持，我充满信心地推进我们的计划，开设管理教育课程、升级师资、邀请访问教授。几个月当中，王学明实际上住在清华监督这个项目，与赵副院长同舟共济。她的判断力、人际交往能力、审慎和成事能力都是非凡的。

哈佛商学院的沃伦．麦克法兰几乎立即把在职管理教育项目做起来了，把案例分析的方法引进清华和中国。起初，有些中国公司不愿意分享所需的资讯，但在大陆很受尊重的冯国经帮忙说服他们，让他们相信这不是在泄漏国家机密。

二○○一年一月，首次委员会会议过後不到三个月，第一门课程「网路时代的管理」就开课了；沃伦团队新撰写七个围绕中国的案例研究在课堂上讲授。案例研究涉及的五家公司的执行长出席，向来自中国各地的八十五位经理学员分享心得。沃伦和另外两位哈佛商学院教授在课堂上和清华的教授合作，讲课的同时也培训了师资。到了二○○二年六月，这门课就完全由经管学院的教师讲授了。今天，清华经管学院中国工商管理案例中心每年开发和编撰数十个中国公司的案例，例如中国招商银行的案例，或是极为成功的海底捞火锅店。许多案例由清华的教师撰写，目前总案例数超过了四百个。（哈佛商学院撰写了超过七千五百个案例。）

自第一门培训课以来，超过五万名中高级经理完成了清华不授学位的管理培训课程，现在共有六十多门课。授予学位的管理MBA课程设立於二○○二年六月。清华的招牌课程、十八个月的管理MBA课程，已经训练了超过四千名中国高级经理和政府官员。清华还和英士国际商学院（INSEAD）合作开设了十八个月的EMBA课程。

在职管理教育课程的学费比本科和传统MBA课程都高，增强了学院的财力，学院得以雇用受过国际训练的师资。二○○二年起，清华新招募

了三十位讲师和优秀教授进行三年的轮换教学。他们来自哈佛商学院、MIT史隆管理学院、哥伦比亚商学院、耶鲁商学院和加州大学柏克莱分校哈斯商学院。这显着地提升了经管学院的师资实力。学院现有十八个附属研究中心，如中国经济研究中心、中国工商管理案例中心和中国财政税收研究所。

二○○二年六月的清华国际顾问委员会会议之後，我卸下主席的职务，把更多精力放到另一项非营利组织上，即大自然保护协会（TNC）的亚太理事会，我是TNC亚太理事会的联合主席。英国石油CEO约翰．布朗则接替我担任清华国际顾问委员会主席。布朗把顾问委员会的工作做得有声有色，而我继续留在顾问委员会，在二○○六年出任美国财长之前，参加了顾委会的每一次会议。我最喜欢的委员会工作是评议学生的现场陈述，一大原因是我越来越能听懂了。朱熔基决心提高经管学院的英语能力，此时收获了果实；今天，学院有三分之二的课是用英语讲授的。

我喜欢用同样的方法面对每一个挑战：先有一个大图景，再挑选能迅速完成的第一个具体措施，以积聚能量，然後不懈地推进，给所有人设定紧张的进度表，否则太容易失去重点和动力。我在商界用这种方法有效，在清华用这种方法也有效，很大程度上是因为结果导向的朱熔基也喜欢这样工作。他希望创办一所商学院，立足於中国商业的实际情况，同时借监最佳的国际实践经验——正如他在总体经济改革上的做法。我们高盛的人不是专职教育家，但我们关注教育，尤其理解管理培训水平的提升对於提高中国的改革能力的重要作用。而且，我们一再证明了我们能够把困难的事情做成。

这一切正是朱熔基兴趣所在。他正为推进中国改革和现代化而孜孜不倦地工作。

Chapter 8

拯救香格里拉

Saving Shangri-La

大约在我们和粤海公司联手工作的时候，另一项事业越来越占据我的注意力。即保护世上一处极奇异美丽的地方——中国西南的云南省。坦率地说，我绝想不到中国会有这种原生地带，拥有如此壮观的生物多样性。一九九○年代末，我一路看到、闻到和尝到中国经济奇蹟的可怕代价。工业的快速发展污染了空气和水，威胁居民的健康，自然奇蹟也未受到良好的照料和保护，贪婪的商人过度开发，成群的游客乱扔垃圾。

目睹这种生态灾难的发生，我感到痛苦。我在伊利诺州巴灵顿的农场渡过童年，对自然和野生动物保持着强烈持久的兴趣，未遭破坏的地方总是吸引着我。童年时我养宠物乌鸦和浣熊，梦想当个护林员。我如饥似渴地阅读动植物书籍。六月是我一年里最棒的时光，每一年我们家都会去美加边境天然的「边界水域」，在独木舟上过两个星期，钓鲈鱼和湖红点鲑、采蓝莓，看熊、河狸和水獭，那里是我的天堂。读完商学院後我到华盛顿工作，先去五角大厦，又去了尼克森的白宫。那段时间，我和温蒂每年十月到横跨马里兰州和维吉尼亚州的阿萨迪格岛（Assateague Island）过周末。在游隼（peregrine falcon）的年度迁徙季，我们为牠们系上标识带。我迷恋食物链顶端的猛禽，因为牠们的凶猛之美，也因为牠们传达出的自然讯息——既然它们健康，环境也健康。

一九七四年，温蒂和我搬回巴灵顿，从我父母手里买了一块五英亩的地建了座房子。我妻子和我一样喜爱美丽的自然地，开始在我们家周围的自然保护区里吃力地修整破败的当地草原花草。我刚进高盛工作，手头并不宽裕，她花五百美元加入大自然保护协会（The Nature Conservancy）时，我惊呆了。那是个创建於美国的非营利组织，致力於保护生物多样性。温蒂越来越投入，起初是志愿者，後来成了大自然保护协会伊利诺州分会和纽约分会的会长，最後成了美国协会副会长。我也渐渐折服於协会工作的影响和效果。

协会希望在远东和中国更积极地活动。他们要我帮忙发起亚太地区理事会时，一开始我是不情愿的。我半开玩笑地说，那里的发展风驰电掣，恐怕很快就剩不下什麼东西保护了。而且，我亲身体验过那里薄弱的监管环境和冷漠，确实怀疑大自然协会能起到多少作用。我的中国朋友总是和蔼的主人，知道我对鸟类观察和野生自然的兴趣後，经常说要安排我到偏远地区走一走。不过，尚未有人说自己对环保有兴趣。我认识的多数官员也是一样。正如我认识的其他发展中国家的领

导人，他们的主要目标是创造工作机会和减少贫困。处理污染的优先级别非常低。王岐山是一个例外。在广东任职时他热诚地谈到过，广东省的河流充着有毒垃圾和工业污染物，需要治理。

此外，我喜欢参与能产生看得见摸得着成果的计画。若能感觉到自己的作用，我就乐意加入。一九八○年代末我参与了游隼基金会（The Peregrine Fund）项目。这个基金会为自己定义的使命很明确，也成功地帮助某些猛禽免遭灭绝。一九九六年我成为基金会主席。但我不确定大自然保护协会能否产生这样立竿见影的效果。

听了卡露．霍士（Carol Fox）的一番话後，我的疑虑消失了。她是位出色的女性，常驻夏威夷，是大自然保护协会亚太项目的发展总监。她的目标远大，例如保护印尼和帕劳的森林和海礁。卡露在台湾和香港住过几年，学习了汉语，渴望把大自然保护协会的专家技能引进大陆。她谈起了协会正在中国云南省西北部做的一个项目。那里地处偏远，在喜马拉雅山脚下；许多人认为，詹姆士．希尔顿（James Hilton）一九三三年的小说《消失的地平线》（*Lost Horizon*）里的神秘天堂「香格里拉」，就是以那个地方为原型。

这个项目最初是跟一位泰国商人合作。他想要开发生态旅游，地点在风景如画的八百年古镇丽江，以及俯视古镇的最高峰——海拔一八三六○英尺的玉龙雪山。他请大自然保护协会帮忙。这个项目夭折了，但卡露下了决心，协会要参与保护这个地区出众的文化多样性和生态多样性。

在世界范围里，云南西北山区在生态系统上也极其壮观，具有极丰富的生物形态。那里是亚洲四条大河在高海拔地区的分水岭，即伊洛瓦底江（Irrawaddy）、萨尔温江（Salween）、湄公河（Mekong）和长江。後三条大江平行排列，从北往南流过许多壮观的峡谷，有时由峰到谷直坠两英里。它们最靠近时相距不到五十五英里。雨季时邻国缅甸吹来温暖的季风，杜鹃能在海拔一万四千英尺处开花。肥沃的深谷滋养了丰富的动植物，这个地区的植物种类占全国总数的二○%强，哺乳动物和鸟类种类占全国总数约三分之一。其中近一百种濒临灭绝，如黑羽狨——一种两英尺高、长着狮子鼻的云南猴。这个地区的许多动植物是最後一次冰川纪遗留下来的，如今是云南独有的物种，在温和的峡谷里得以幸存。



2002

年10月，温蒂与我在云南登山途中稍作休息。

这个地区的多样性也延伸到居民。约九○%的中国人属汉族，他们说汉语或汉语的变种，生活在人口稠密的沿海和中原地区。但这个国家还有另外五十五个民族，主要生活在广袤而艰苦的边疆地区。躁动的西藏和新疆吸引了更多的国际目光，但云南的山区和松散边境容纳了许多少数民族群落，超过全省人口的三分之一。大自然保护协会在云南西北部工作，那里有近二十个少数民族相邻而居。藏族信仰佛教、放牧氂牛，在裸露的大山高处建造寺庙；纳西族是泛灵论者，集中在丽江，拥有深厚的音乐传统，交流时使用世上已为数不多的图画文字；傈僳族生活在萨尔温江上游的山谷里，与边境外的缅甸人来往之密切超过了与汉人的来往。

有些地区在一九八○年代设置了自然保留地，但保护薄弱，执法不力。贫困的当地人伐木为柴，放牧山羊和氂牛，侵蚀着陡峭的山地，但并无鼓励停止这种行为的措施；当地政府允许过度开发，将摧毁理应得到拯救的生物，但也没有相应的措施制止这种行为。大自然保护协会的长期目标是设定优先级别，级别最高的地方划为保护区。保护区将成为遵循国际标准的国家公园，为当地政府带来收入，也把旅游利润交到当地少数民族的手里，缓减他们的贫困，协助他们以保护自然维生，而非靠破坏自然维生。

我答应担任大自然保护协会亚太理事会的联合主席。一九九七年十一

月，温蒂和我代表协会在北京参加了一次环境会议。这是中国举办的环境会议中较早的一次。数百人出席，包括大型跨国公司和联合国等国际组织代表。云南省副省长牛绍尧向在场的许多中国政府领导和商业领袖介绍了我们称为「云南大河计划」的项目。我谈的是协会如何与政府和私有企业紧密合作，藉由妥协与合作来解决问题。大自然保护协会的做事方法是非对抗性的、基於科学的，能完美地适应中国的状况。面对外界的责难，中国的愤怒是一种条件反射。中国人最不想听的就是国际工业强国的说教，那些国家也是一路制造污染才达到今天的强盛（这一点可以争论），现在却提出环保的要求。他们的意见可能阻碍中国自身的发展。

我承认，中国的迅猛增长意味着要做出艰难的选择，但健康的经济不一定与健康的环境相抵触。环境保护是一门好生意。预防破坏比回过头来治理的成本更低。我还提到我看过的一个研究报告：在美国，认真对待环保的州在每一个经济类别上的发展都超过了其他州，无论是整体增长、非农就业还是工程建设。

我随会议的一个小组在人民大会堂会见了李鹏总理，亲身体会到做出那种选择的难度。过去我们在山东电厂项目上遇挫时，我和他看事情的眼光并无多少相通之处，例如，他不太情愿主动改革。李鹏首先说，富裕的西方国家应该支付中国环境治理的部分费用，弥补自己工业发展过程中造成的污染。他向我们保证，中国会做好自己份内的事，并举三年前动工的三峡大坝工程为例。李鹏是一位工程师，引起争议的大坝是他的心肝宝贝；他为大坝很快就将产出的清洁能源而自豪。我则担心，大坝也将迫使数十万人移民，淹没数百个历史遗迹，扰乱长江的流动，摧毁自然湿地——湿地过滤污染物，降低突发洪水的影响，为珍稀物种提供栖居地。

当时，李鹏的想法跟我并不一致。我明白，与烧煤的电厂相比，清洁、可再生水电有其优点，但这个巨大复杂的项目带来如此多的环境风险和社会不安，对此我是质疑的。不过，在这次环境会议上，我见到了许多决心应对中国面临的重大挑战的官员，离开北京时，中国对环保越来越强的承诺确实鼓舞了我。

募款是一个挑战。我知道，要让西方人看到中国的富人也乐意捐赠，否则在美国募款会很难。但当时中国的慈善形式主要是回馈故里光宗耀祖，或者「捐」给地方政府拉拢关系。组织想法相近的人为生物多样性这样的事业筹款？这是个艰难的任务，尤其亚洲金融危机正在肆虐。

我决定从香港开始。香港的商界领袖处理得很好。一九九八年六月，

我们为大自然保护协会亚太理事会安排了一次晚餐会。理事们是一群政府和商界的领袖人物，都承诺为保护云南的生物多样性而工作。餐会在香港的半岛私人会举办，主持者是香港特首董建华的弟弟——船业大亨董建成，共筹募一百万美元。我们也在潜在捐赠者之中提高了保护生物多样性的意识，这一点同样重要。大陆的中国人在了解这项事业的意义後，也慷慨解囊。我渐渐发现，许许多多的中国人其实特别在意乾净的空气和清洁的水，不满伴随中国经济增长的环境破坏。许多人（包括政治领袖）为中国尚存的野生佳处而自豪，希望保护自己国家的自然遗产。



1998

年6月，温蒂与Amanda在位於云南香格里拉的碧塔海自然保护区远足，现被纳入普达措国家公园。

晚餐会後我取消了飞往云南的计划回家一趟，因为高盛的事情很急

迫。高盛计划於九月进行IPO，在准备过程中我被任命为联合CEO。但这次IPO由於市场状况不佳被推迟了。温蒂和我女儿阿曼达（Amanda），还有几位大自然保护协会的成员，前往协会打算保护的地区住了几天，远足、露营、与政府官员会面。我直到四年多以後，才实现了我的云南之行。

事情有了鼓舞人心的进展。云南省政府和大自然保护协会签订了一份协议，启动了「大河计划」（Great Rivers Project）；在更宏观的面向上，北京开始更为关注环境问题。一九九八年，在原有的国家环保局的基础上创建了国家环境保护总局，级别上升到正部级，加强了立法和执法力度。那年夏天，长江部分地区的大洪水造成四千多人死亡，一千五百万人无家可归；这场灾难充分显现了上游地区过度开发和大规模商业化伐木使森林退化水土流失带来的风险。

云南计画的领导团队开始成形了。卡露早先已雇用了牛红卫（Rose Niu）——一位生於丽江的纳西族人——来领导实地工作。牛红卫在云南的政府防疫部门工作了近十年，在泰国的亚洲理工学院拿到了硕士学位。她的毕业论文是《自然旅游业和环境保护：对西南中国一个少数民族地区的战略分析》。这篇论文实在是完美契合了大自然保护协会的使命。牛红卫和丈夫移民纽西兰了，但卡露说服她回了家。一九九九年初，爱德华．诺顿（Edward Mower Norton, Jr.）加入了团队。他是大峡谷信托基金（Grand Canyon Trust）的共同创办人，是美国自然公园方面的专家，也是演员爱德华．诺顿（Edward Norton）的父亲。诺顿和妻子安．麦克布莱德（Ann McBride）搬到了省会昆明。麦克布莱德是美国公民促进组织「共同事业」（Common Cause）的前总裁，她设置了一个创新的方案：把相机赠送给当地村民，鼓励他们拍下心中特别的地方，描述那地方对他们的意义。

就像政治一样，所有的环保工作都要在本地完成。如果当地人不买帐，计画就不会成功。协会职员实地运用了一种综合方法，称为「自然保护系统工程」（Conservation by Design），联合所有利益相关者——国家机构管理者、省市官员、社区成员和大自然保护协会等保护团体——共同讨论问题、制定方案。这种方法很适合中国的共同决策传统。我们用「自然保护系统工程」方法确定保护地点，研究策略以减少对生物多样性的威胁。协会职员与中国科学家和官员合作，从技艺娴熟的美国生物学家和保护专家那里吸取经验，共花了一年半时间採集数据，以便锁定行动的具体区域。数据涉及这个地区的动植物和地理特徵，还有社会经济状况。他们一边做，一边为中国同伴做环境管理和数据採集的培训。

提姆．达特尔斯（Tim Dattels）是管理亚洲投资银行业务的高盛部门主管，常驻香港。在他的协助下，我在亚洲地区寻觅商业和政府领袖，组建一个强大的理事会。我有了一个最关键的收获，即有幸招募到李光耀担任亚太理事会的联合主席。他是新加坡共和国的国父，到一九九○年为止，担任总理超过三十年。李光耀的参与立即提升了理事会的规格，在中国人眼里的地位也更高了。中国人普遍敬重他，因为正是在他的监督下，新加坡这个弹丸之地取得了杰出的经济成就，成为一个重要的贸易、金融和创新中心。

起初，理事中没几个是热忱的环保主义者；有一个例外是田溯宁（Edward Tian）。他是辽宁人，是亚信（AsiaInfo）的共同创办人。亚信是一家软体和基础设施解决方案供应商，後来成为第一家在纳斯达克（Nasdaq）上市的中国公司。田溯宁是天生的企业家，後来成为中国网通（香港）的第二号人物。和他的父母一样，他是专业生物学家；在拉伯克（Lubbock）的德克萨斯科技大学念博士时，曾研究过北美的牧场。随着时间的推移和理事会工作的进行，许多其他商人也成了坚定的环保主义者，如香港利丰公司董事长冯国经和台湾远东集团董事长徐旭东。还有，王岐山担任协会顾问委员会成员的初期获得了环境保护方面的培训，到今天都感谢我。

二○○○年八月我们第一次聚在一起。会议在新加坡举行，由李光耀主持。协会很快带来了数百万美元支持我们的计画。不过，若不能有效地在中国实地操作，把全世界的钱都拿过来也没用。而且还需要克服某些挑战。

虽然云南省政府和当地政府一开始就支持我们的计画，但协会还是要跟对手竞争，要克服各中央政府机构之间差劲的协调水平。一九八○年代，中国建立了两类全国性保护区。「景区」开发旅游业，很奇怪地由建设部经营；长城的一段，或是四川的藏民村，都是景区。建设部的公园概念往往是一块露天的地，在上面建几栋醒目的房子。「自然保护区」则由国家林业局管理，对商业行为控制更严格。这种限制常常被置之不理：当地官员要求开发，生活在设置的保护区里（或毗邻地区）的贫穷原住居民则一向无视法规——他们为艰难地满足生活需要，砍树作柴，私挖野矿。

协会的做法是保护自然和文化财富，同时透过可持续的生态旅游为当地人带来收入。这是两种模式的中和，但煽起了官僚中间的磨擦之火。建设部和国家林业局的有些官员原是同盟，现在则担心「大河计画」破坏两个机构治下的系统。国家环保总局则较为配合，他们认为这是一个做大的机会。

有一个冲突关乎我们使用的名称。一位建设部官员曾相当专横地对卡露和她同事说，协会无权把要保护的区域称为国家公园。为什麼？这位官员说，国家公园归建设部管，既然建设部没有参与，协会就不能使用这个名称。

正如卡露回答的那样，只要我们确定的区域得到了保护，我们无所谓中国人取什麼名字。但我们不只想建立云南省的试点公园，还希望为中国的其他地方做恰当的示范。「大河计画」是中国环保的经典试验案例，正如深圳经济特区之於经济改革。

协会幸运地取得了手握大权的国家发展计划委员会（State Development and Planning Commission，SDPC）的支持。此事的由来再次表明，可能相关的一切方面都要联络。协会的工作之一，是对官员进行环保方面的培训；如提供赞助，把当地和中央的官员送到国外的国家公园考察。代表团对考察之旅印象深刻，有一位代表是SDPC的副主任郝建秀女士。她跟代表团去美国时，到过大峡谷、黄石和优胜美地国家公园；回来後，她在最终的考察报告里强烈建议中国推进云南「大河计画」。



2000

年7月，时任大自然保护协会代表的卡露·霍士（Carol Fox，左）、牛红卫（右），与国家发展和改革委员会前副主

任郝建秀同游黄石公园。

SDPC无权在这个领域行动，但在制定中国经济发展的五年计划时扮演关键角色，影响力十足。郝女士是靠自己的能力出头的。她原是纺织工人，一九五一年，年仅十六岁的她发明了一种减少浪费的纺纱工作法，一举成为全国有名的劳动模范。她後来进入党的顶级机构中央委员会，是中国官阶最高的女性之一。

在她的帮助下，丽江於一九九九年春天举办了一次工作坊。工作坊由协会和云南省政府联合主办，许多机构的官员齐聚一堂，包括国家环保总局和建设部，共同讨论西北云南的未来。随後，协会和云南省官员制定了一张蓝图，其中一项提议是，拨留大片地区为新的自然保护区和国家公园。蓝图设定了地方社区在新能源使用方面的目标；建议用成本效率更高的大型矿场取代小矿场，使用更好的技术和污染控制方法；建议停止耕种坡度大於二十五度的陡坡，其他斜坡田地改为梯田。省政府采纳了方案，方案纳入了中国第十个五年计划（二○○一｜二○○五）的云南部分。最终政府为云南「大河计画」拨留近二．六万平方英里——比西维吉尼亚州略大一些，相当於两个台湾。

协会虽取得了这一成功，却还是在灰色地带运作——我们仍需获得北京的官方许可。在中国，那种事情总是吉凶难料。一方面，协会有试验的自由；另一方面，计画随时可能被终止。北京不信任非政府组织（NGO）。当时中国很少批准NGO的活动，且大自然保护协会的活动区域高度敏感，位於西藏的边界处，也是许多藏族人的家乡。对中国领导人来说，涉及西藏的任何事情都可能成为问题。

若能获得国家最高层的首肯，自然会有帮助。也就是说，要安排一次与主席江泽民的会见——问题是怎麽安排。从前，手上有对华投资项目或合作协议的外国人都能见到中国主席，但那样的日子早已过去了；而且我还想跟主席讨论另一个问题，即中国资本市场的继续改革。事情因此更复杂了。高盛一直想在中国开设一家自主经营的全资证券公司，却始终只能限於合资公司。我相信，把世界最好的那些银

行拒於门外，是自相矛盾的做法，也限制了中国的发展潜力。许多中国的改革者同意我的想法，但在国家顶层，对进一步开放市场仍有阻力。有些阻力来自意识形态的抗拒，有些来自国内的证券行业（限制竞争符合他们的既得利益）；还有一些，我认为是来自一种可以理解的不安。全球市场不稳，二○○○年三月纳斯达克综合指数在网路泡沫破裂後崩溃；二○○一年深秋，美国能源巨头安隆公司（Enron Corporation）倒闭。而中国的市场以高波动性而闻名。

会见高级官员必须由某个国家机构出面主持，但金融界的政府部门不会帮我们。如果他们安排高盛跟江泽民会面，那全世界所有的金融服务公司都会要求同样的单独会见，中国人根本不能也不会那样做。不过，并无多少在中国活动的环保NGO要求会见江泽民。所以我们决定走国家环保总局的路子。

我得说清楚：我们不是在放诱饵，谈环境问题只是为了谈金融问题。远非如此。这两个话题中国人都很想谈——中国证券监管委员会主席周小川热心协助安排了会见，也计划出席。不过，我们的做法必须符合既有程序，这样就能同时讨论环境和金融问题，而不会为打算上门纠缠的全世界银行打开闸门。

问题是，环保部门并无多大权力，也不容易接近江泽民。他们的官员觉得，代表我们提出跟国家主席会见是个大赌博，不肯那样不自量力。於是我们透过高盛中国区主管徐子望，联系了江泽民的长子江绵恒。江绵恒对环保有浓厚兴趣，他取得了主席对会见的非正式许可。然後，我们去找环保总局的官员，请他们相信，我们透过自己的内部管道得知，若他们提请会见，将会获得批准。经过了三个月的时间，协会员工去了好几趟北京，环保总局才终於有了足够的信心提出会见主席的要求。可见中国的官员是多麼谨慎。

二○○二年二月的第一周，我们在中南海见到了江泽民。首都到处都忙着准备春节庆典，吵闹的鞭炮声阵阵响起，归乡的旅客拥堵在火车站；但领导人所在地的厚厚围墙里，一如往常地宁静有序。下午四点，我们被引入一间华美的会议室，坐在一排马蹄形的长毛绒扶手椅里，椅子上方的墙上挂着一副巨大的水墨风景画。我带来了卡露．霍士、爱德华．诺顿和牛红卫，还有高盛的幕僚长约翰．罗杰斯、徐子望和王学明。



2002

年2月，与江泽民商讨在云南建设公园。高盛的徐子望在我身後。

中方出席者有国家环保总局局长解振华。他曾在清华大学学习工程，在环保总局前身的那个混乱机构里工作过多年，做着吃力不讨好的事，为中国的环境而拚搏（二○○六年，他被任命为中国气候变化首席谈判代表）。出席的还有周小川和云南省省长徐荣凯。

江泽民如往常般放松友好。他穿一套剪裁合身的黑色西服，戴着标志性的方形黑框眼镜。他直奔主题。「中国需要在股市和全球经济政策方面更多地学习，」他对我们说，「我想先谈这些事情。」

江泽民问我金融方面的问题，特别是股票市场对经济发展的意义。他用典型的挖苦语气引用了牛顿（Issac Newton）的名言，即他能掌握物体和天体的运行规律，却掌握不了股票的运行规律。江泽民说，他很难理解纳斯达克指数的崩盘（相比巅峰值跌了六○%以上）。我觉

得他有更切身的担忧：二○○一年中期以来，上海证交所综合指数跌了三分之一。江泽民认可中国设立股票市场的好处，但也表达了对中国人投机倾向的忧虑。

我解释说，股市提供了一种手段，把中国快速增长的资本投入到全国的经济活动中去，而非放在银行。我也强调，要由优秀的经理人经营公众投资的上市公司，这一点非常重要。谈话过程中，我试着把话题转向云南和环保，指出健康的经济和健康的环境相互依存，但江泽民的注意力仍在资本市场上，持续的时间比我预期的长。

我说完後，江泽民问我能否把我的想法扩充为一份报告交给他。

「当然是不收费的，」他添了挖苦的一句，「我随时可以找J. P. 摩根来做的嘛。」

然後江泽民对马蹄形中方的那一侧做了个手势，对我说，我们最好开始谈环境问题，不然解局长和徐省长要生他的气了。

我便很简短地谈了谈大自然保护协会，称之为「全世界最好的保护组织」，然後我介绍牛红卫，建议由她说说云南「大河计画」。

「我是个简单的纳西族女孩，来自丽江，」这是牛红卫的第一句话，对着江泽民说的。「由我来向您报告我们在云南的工作，我本来非常紧张。後来我听到您讲话。您的老家跟我丈夫的老家只差一条河，我想，啊呀，您讲话跟我公公差不多。」

绝妙的开场，彻底消除了隔阂。从那一刻起，这位矮小的纳西族女人——坐在大红椅子边缘，脚刚刚构到地面——完全掌控了这个空间。她脱稿讲了大概二十分钟，陈述切中要害、丰富细腻，解释了大自然保护协会在云南正在做的事情，以及「大河计画」的意义——不只是对云南，而是对整个中国的意义。

江泽民听得入神了，很专注，为了更方便地看和听，身子朝我右边的牛红卫靠过来。我几乎觉得应该把我的位子让给他。

在某一处他打断了她，询问如何用英语说一个术语，然後响亮地跟着她说：「Conservation by Design（自然保护系统工程），一种很系统化的基於科学的方法。」

江泽民是一位工程师，喜欢系统的东西。

牛红卫说完後，江泽民热情洋溢地夸奖她，称赞她讲得清晰准确。他

问她在哪里学的英语，她说是亚洲理工学院，他说他知道那个学校。然後他转向中方那一侧，宣布：「所有相关的中国政府官员都要跟大自然保护协会合作，把这个计画做成功，在全中国推广这个模式。」

这正是我们希望听到的话。

结束後，闪光灯喀嚓地响，电视台的摄影记者们推挤着找角度，纪录下外国环保NGO代表和中国国家主席的首次会见。会後江泽民给我写了封信，认可协会的云南计画是中国其他地区环保工作的蓝本。同一天，协会和国家环保总局签订了一份合作协议。协会已在云南活动多年，现在江泽民给了我们官方许可，打开了各级别政府机构的大门。谁也不能质疑大自然保护协会这样的外国NGO能否在中国活动了——哪怕是在西藏的边界。

牛红卫把江泽民的信裱起来，官员若难缠就在开会时带上。协会於当年十月设立了北京代表处，很快应环保总局的邀请设计一个科学生态区方案，确定中国的保护区优先级别，最终产生了中国第一个生物多样性汇总数据库。设计出的蓝图纳入了政府的「国家生物多样性保护战略与行动计划」。此计划获温家宝总理的批准，於二○一二年颁布。计划呼吁加强自然地的拨留、保护九○％的中国濒危物种、保护生态系统；到二○一五年，在重要地区完成生物多样性的全面调查；二○二○年，停止中国的生物多样性流失。

二○○三年，云南计画的一个可观部分被列入世界自然遗产。「三江并流保护区」是得到联合国教科文组织认可的最大区域之一。二○○七年六月，中国首个试点国家公园在云南西北部开放，公园由省政府监督。普达措国家公园面积达五百平方英里，依照设计，公园包含藏族村、高耸的山峰和高山湖泊、森林和草甸，遵循环保、生物多样性留存和生态旅游的严格国际标准。按照云南省政府已批准的计划，到二○二○年共将建成十二个试点国家公园。



和主席江泽民会见完毕後，云南省省长徐荣凯邀请亚太理事会到云南举行下一次理事会会议，让理事们看看他们正在保护的地方。我们接受了邀请。二○○二年十月末，温蒂、阿曼达和我早早飞了过去，想赶在丽江的会议前看看那个地方。

这是在中国，我们想偷偷溜进去是办不到的。徐省长在昆明机场接机，为了不错过我们的早班飞机，那一夜他是在机场过的。吃过欢迎早餐後，温蒂、阿曼达和我出发前往梅里雪山，同行的有协会科学总

监鲍勃．莫斯利（Bob Moseley）、爱德华．诺顿和几位当地的中国员工。经过短途飞行，我们抵达新近更名的香格里拉县。前一年，中甸县及其周围地区击败了其他当地市县，获国务院批准正式更名为香格里拉。这是一次旅游业营销的漂亮奇袭。

当晚我们住在德钦小城，早晨访问一所学校。大自然保护协会为这所学校提供了屋顶式太阳能热水器、清洁燃烧的生物气炉（燃料是来自猪粪的甲烷），以及种植学生职工食用的新鲜蔬菜的温室。这些改进措施不算真正的环保工作，但能让孩子们在多为寄宿的学校里生活得更舒适，当地的家庭自然会开心。许多附近的村民受到触动，在自家也安装了超高效的木柴炉。

此後的四天，我们探索了云南的一部分。听过旁人的介绍，我们早已暗暗期待，但实际的景色甚至比我们想像的更为繁茂，美得不可思议。离开德钦，我们先坐汽车、又走一段小路来到小小的雨崩村。以那里为起点，我们开始了艰苦的攀爬，在古老的硬木树丛间上升下降；小心地摸索狭窄的断口，下方就是令人晕眩的千尺深渊；走过高山草甸，少数迟来的龙胆花仍开着花；沿着流往湄公河的雨崩河穿过一个个村庄，石灰粉刷的房子簇拥着，谷物在屋顶铺开晒乾。

因为是十月份，这个地区壮观的野花只有少数开放，但雨季早已过去，留下清澈高远的天空，梅里山脉的高峰矗立其间，鲜明得突兀，几乎不真实。看着这片景象——山峰、瀑布和山谷——不难理解当地人（多数是藏传佛教徒）为何视之为圣地。我特别记得林线以上一道瀑布下的陡坡。我们歇下来吃午饭，吃速食面，还有纳西族的传统面包「粑粑」。温蒂和我在圆石堆里坐定，瀑布在身後；我们惊异地看着山间的阳光在一群喜马拉雅雪鸽飘渺的白翅上闪亮。

鲍勃．莫斯利解释说，我们住了两晚的雨崩村位於一个基於宗教的复杂分区系统里，由村民维护，附近的寺庙领袖支持。我并不惊讶。我整天都看到祷告的旗子在陡峭高地的微风中飘动。在雨崩村，有些地方对一切营生开放，包括林业和打猎。在另一些地方，打猎是禁止的，但允许放牧犁牛、采摘草药和蘑菇。人们相信有些区域是神灵的居所，禁止人类踏足，违反禁令将遭受强制的惩罚。受过西方训练的环保计划者（甚至大多数中国的自然科学家），原本想不到把这种神圣的分区系统纳入梅里保护区的设计之中。所幸鲍勃．莫斯利协助我们辨认和划分了这个无形的世界。若团队配合这个数百年历史的系统进行工作，保护这个地区生物多样性的机会就大得多了。这事也很明白地提醒我，成功的保护固然需要在高层建立关系，但同样也要在基层艰苦工作，花时间理解当地人的需求。

有时中国的动作极快，有时候变化的节奏则慢得要命。耐心（我从来没多少）、坚韧和一点点机灵会获得回报。中国的环保不会有简单快速的灵药。这个国家人口众多，尚存的自然区域有限，根本不可能拨留大片国土进行严格保护。中国的陆地面积和美国相当，耕地面积比美国少近三分之一，要养活的人口比美国的四倍还多。而且，就像任何国家一样，许许多多的利益相关者对土地提出相互竞争的主张。原住居民想维持传统生活方式，当地官员渴望出售土地刺激收入增长，能源厂商想在天然的峡谷上建坝满足飙升的电力需求，采矿业急於开发丰富的矿产资源……等等。

发展和保护的矛盾，在这个资源丰富的地区特别突出。虽已建起许多水坝和矿井，但还有更多建设的提议。大自然保护协会一直致力於协助减少生态损坏，例如，引进专家为水坝的选址和施工提供谘询。有时候，协会则跟其他中外保护组织共同起而反对，比如近期在萨尔温河上游建设一连串十三个大坝的方案。

中国政府也值得称道。大自然协会的实践表明，中国政府对新观念持开放态度，愿意进行实验，一边为前所未有的环保挑战寻找对策，一边平衡自然和人的需求。如果云南的试点国家公园成功了，其他省份就会采纳这个概念。到那时，在保护其受到威胁的自然和文化遗产一事上，中国也就前进了许多。

Chapter 9

一行两制

One Bank, Two Systems

死寂的深夜，我们租来的私人飞机正在太平洋上空飞往中国。飞行员走出驾驶舱，告诉我公司有急电。半个小时前，我们刚从堪察加半岛起飞。飞机在半岛加油，我也跟助手朱莉．贝克特（Julie Becht）报备过。这麽快她又来电话，我很吃惊。

迈克．伊云斯和我是去香港参加一个为时两天的会议。会议将在当天早晨开幕，对方是中国庞大的国家电力公司的总经理。按这家公司的计划，负责在全国传输分配电力的电网将独立为子公司，我们希望获得一点生意。然後我们要去北京参加清华大学经管学院国际顾问委员会会议，还要和现任中国证监会主席周小川共进早餐。高盛正在为「中国银行」的香港资产重组做着紧张的准备，资产总额达数十亿美元，事关首次中国银行的国际IPO。IPO计划於二○○二年二月进行，剩下不到五个月的时间了；朱熔基总理计划重组松垮的银行业，这次IPO要有示范的作用。周小川是金融改革背後的军师，我渴望与他商讨重组的事宜。

我呼叫朱莉，她把电话转接给高盛幕僚长约翰．罗杰斯。我们刚刚通上话，会议啊、交易啊那些思绪就一下子抛在了脑後。「汉克，」他说，「一架飞机撞进了世贸大楼。」

约翰总是那麽冷静精确。他说他不知道这是个意外，还是代表着更糟的事情。但就在我们还通话时，我听到背景里传来一片惊叫。後来我得知，喊叫声来自布罗德街八十五号高盛总部二十二楼的员工。总部北边隔几个街区就是世贸大楼，他们透过窗户看见第二架飞机撞进了世贸双塔的另外一座楼塔。一九九四年进入高盛之前，约翰曾在政府工作了十几年。他说：「现在绝对不可能是意外了。」

我向迈克示意。「告诉飞行员返航。我们要回去。马上。」

飞机划了一道长长的弧线，开始往东飞，但一会儿又折返回来。

我立即问怎麽回事，结果得知美国领空已经关闭，只对军机开放。我们意识到问题已变得多麽严重。别无所择，只好继续飞往香港。

接下来的几小时如此漫长。我们联系家人——都安全——每隔几分钟我就打电话询问情况，当然，消息越来越糟糕。我们得知，双塔倒塌了，五角大厦遭到攻击，有一架飞机在宾州尚克斯维尔（Shanksville）坠毁，死亡人数和破坏程度越来越高。所幸我们了解到高盛无人受伤，但後来我们悲伤地得知不少高盛员工失去了家人。这很不真实：浮在高空，小型私人飞机过滤了的嗡嗡声静静地响着，只有飞行员、迈克．伊云斯和我，脑子里满是疑问，却没有答案，似乎做不了任何有用的事，反覆打电话到办公室只为再问一件忘记问的事，同时却一路飞驶，远离我想尽快返回的地方。

我们早上七点在香港降落，决定直接去会场。我希望表现出坚定的决心。我也希望以身作则。我不希望任何人认为这些攻击能阻止我们。

坐在车里，我开始起草一封发给全公司的语音邮件，宽慰世界各地的两万三千名员工。我知道，他们担心家人和朋友，也担心高盛和其他纽约公司的同事。

我见的第一个人是高严。他是国家电力公司的CEO，李鹏的人马。我们一起在香港半岛酒店顶层的高级餐厅Felix吃早餐。我无法相信，他竟显得对美国发生惨剧的新闻如此冷漠。我提起这次攻击，因震惊和悲痛而颤抖着，他却一句话也没说。我是指，连一个字也没说。他一边享用丰盛的早餐，一边要餐厅循环播放他心爱的一首歌，似乎那是他真正关心的事情。我好几次告请离开，去打电话给约翰．罗杰斯了解最新情况。约翰还在办公室，直到我回纽约，他都在那里过夜。我真希望会议赶快结束，摆脱这个只顾自己的傲慢家伙。结果，刚过了一年高严就曝出了十亿美元的腐败丑闻，逃离了中国。至今他仍是个逃犯。

所幸，在我遇到的中国领导人和企业家之中，高严的态度绝无仅有。还有人打电话给我，向我表达慰问，以及对美国、美国人和市场的关切。在这之前或在此之後，我从未见过中国的高级官员表现得像高严这样粗鲁无礼、麻木不仁。

迈克和我赶回高盛香港办公室。高盛没有人伤亡，这让我放心了，但我担心那天的恐怖事件吓坏了我们的人，引起情绪崩溃。许多人非常担忧在纽约工作的朋友和亲戚。我申明高盛把他们的人身安全放在第一位，也尽量鼓励每一个人往前看，把精力集中到正面的事情上，联系家人安慰朋友。午饭时，迈克和我见了香港特别行政区财政司司长梁锦松（Antony Leung），然後又见了李嘉诚和香港特首董建华。他们都透过电视关注事件，感到震惊而悲伤——大概也有点吓着了，就像我们一样。世界正在我们眼前改变，没有人能真正想像接下来会发生什麽事。

我暂时搁置了去北京的计划，与约翰．罗杰斯和我办公室的人一起想办法早点回家。同时我向全体高盛员工发了一封语音邮件，请他们安心：我过几个小时就动身返回，「我们作为一个团队，一家公司，要向前进，我们是坚强的，也是危机时刻的一支稳定力量。」

我们属第一批获准飞回美国的海外旅行者，因为我领导的是美国举足轻重的一家投资银行，政府最高层认为，重启攻击後关闭的美国资本市场具有关键意义。九月十四日星期五，迈克．伊云斯和我在香港登上了一架奈特捷（NetJets）的飞机。飞机在大阪停靠加油时，我录了另一封语音邮件，敦促所有人返回曼哈顿下城上班；我简单地说，「我们要回到正常的业务工作中去。」

我清晰地记得，我们飞过阿拉斯加，然後飞越美国的领空，两侧各有一架美国空军F–16战斗机护航。我们降落在纽约的白原市（White Plains），我的司机阿列克斯．诺雷丁（Alex Noreddin）来接机。他问我要不要回曼哈顿上西区的公寓。

「不，」我说，「直接去公司。」

那是个阴天，飘散着小雨，我们在空荡的道路上疾驶，上了罗斯福路。我们在运河街搬开路障，进入了爆炸点一带的封锁区。我一直努力地做心理准备，但眼前的景象还是让我震惊：遍地残骸，漫天灰尘，街上空落落的，只有救护车、警车、国民卫队和可怕的燃烧气味。

随後的几天非同寻常。美国债券市场於周四重新开放，高盛大部分员工都回到办公室，与日夜工作的营运和技术团队汇合。我们花了很大力气才把人弄进来。在高盛危机管理团队的组织下，渡船从纽泽西开来，巴士由警察护送穿过警戒线，油车为後备发电机加燃料。我们还有另一个团队，与纽约证交所一起连班工作，为纽约证交所周一重新开业做准备。我和其他华尔街投资银行的负责人在交易所共同见证了敲钟仪式，然後拔腿跑回高盛交易厅，出席华特．迪士尼公司（Walt Disney Company）的大宗股票买卖交易。

正如我预计的，那一天市场表现糟糕，投资者积压的恐惧释放後演变为一次抛售，道琼斯工业平均指数暴跌超过七％，即六八四．八一点（仍只是历史上第三大点数跌幅）。虽然股指动荡不安，但我并未过分担心。我对美国有信心，对美国经济和金融系统的韧性有信心。我知道我们会反弹的。看到市场运行平稳，看到我们的员工努力克服那些可怕日子带来的惊吓和悲痛，我松了口气。我们高盛的团队，其实还有其他华尔街的所有同行，都在不可思议的艰苦条件下奋力工作，我为他们感到骄傲。我明白了，无论彼此的竞争多麼激烈，更基础和重要的事物把我们团结在一起——这就是对祖国的热爱，还有一种共同享有的、强大普遍的人道主义精神，使得我们全都决心证明，恐怖主义分子不会击败我们，也不会削弱我们的坚定意志。

那天我打了许多电话，打给高盛在世界各地的合夥人和客户。第二天早晨，我打电话给周小川和王岐山。王岐山已从广东调到国务院经济体制改革办公室当主任，那个机构是中国政府全面经济改革的神经中枢。我想要他们直接从我这里听到：美国和高盛没有被吓倒。他们、朱熔基总理和全中国都可以放心：我们的工作不会有一点儿停滞。他们的改革计划仍在轨道上——至少涉及高盛的那部分如此。



毛泽东时代的中国不太需要商业银行。财政部把资金输入国有企业，国有企业把利润上交给财政部，形成一个单调的闭环（closed loop）。城市工人属国企，国企直接满足工人的基本需求。农村的农民勉强度日，没什麼钱，或者没有钱。家庭储蓄仅为GDP的六%，对发展中国家来说过低了。如今这个比例是五○%（美国的家庭储蓄为GDP的五%）。

有一个机构主宰了金融舞台——巨大的、全功能的中国人民银行。央行既是中央银行，管理货币供应，设定利率，监管国家的外汇持有；央行也是商业银行，发放几乎中国所有的贷款，拥有全部存款的五分之四。也有几家其他金融机构，它们是前共产党时期经济的残余，一九四九年後并入了财政部和中国人民银行。中国银行创建於一九一二年，直到一九二八年都是南京临时政府或北洋政府的中央银行，後来成了中国人民银行的外汇交易部门。中国农业银行成立於一九五一年，意在为农村项目提供资金，其後三十年的大部分时候隶属於中国人民银行。一九五四年财政部成立了中国人民建设银行，为基础设施和工程建设项目筹资。

为了从指令控制型经济转型为更加市场导向的经济，需要商业银行，最终需要资本市场。银行先来。银行在高效分配资本方面的作用很关键。银行贷款给企业和个人，帮助存款人保护和增值储蓄，还主持日常交易——如开信用证、提供贸易融资、提供存款箱和资金转帐服务——这些事情大多数人不太想得到，却是商业车轮的润滑剂。

一九七八年改革开放启动後，中国的领导人着手建立一系列银行。它们要互相竞争，提供范围广泛的所需服务。中国银行和中国农业银行从央行脱离出来，成为独立经营的商业银行，直属国务院。一九七九年十月，中国人民建设银行脱离了财政部（後来更名为中国建设银行）。一九八四年国务院施行一系列改革措施，旨在使央行变得更像传统的中央银行。央行的商业功能转移给新创建的中国工商银行，工行立即成为中国最大的银行，拥有超过两万个分行或办事处，贷款占全部银行贷款的近一半。

其思路是这样的：国有企业的行为溢出国家经济计划时，新创立的四大商业银行——中国农业银行、中国银行、中国工商银行和中国人民建设银行——将为它们提供融资。各银行将逐渐对发放的贷款和借贷的公司执行更严格的制度。後来发现这个思路有缺陷。银行是创建了，制度却没有。一九八四年的金融改革减少了决策的中心化程度，赋予地方分行经理更多自主权，但在经营营利企业方面，那些经理没

受过什麽训练，也没有经验。而且那些经理还得听命於当地政府和党的领导，领导则不计代价地为了经济增长拼命融资：他们的政治命运——还有个人福利——都取决於此。

四大银行快速增长。猛增的创业活动给家庭带来越来越多的财富，银行迅速吸收家庭存款，放贷给国有企业。这种做法推动经济急速增长，也加剧了日益恶化的通货膨胀。一九八九年天安门抗议背後的社会不安，部分即来自通货膨胀。亢奋的扩张最终将带来堆积成山的呆帐。

在这个过程中，为了逐渐引入更激烈的竞争，出现了十多家中等规模的合股银行。它们要嘛是新创建的，要嘛是重新组建的革命前机构，如上海的交通银行。一九九五年，国务院批准建立另一类新的银行，即市政府所有的、所谓「城市商业银行」。不过，银行系统的力量仍集中在四大银行。

在遏制通货膨胀、引入财税新政的同时，朱熔基着手重组银行体系。他的目标包括，停止地方政府对银行贷款决策的干预，改革部门功能重叠和冲突的中央银行。这样的事情频繁发生：中国人民银行去中心化後，其各省行在压力之下，要为四大银行当地分行的损失买单。（结果政府采取措施，把权力从地方分行转回北京总部，一部新的中央银行法改造并增强了中国人民银行的地位。北京把央行的三十一个省行改为九个地区分行，行长由央行而非当地政府任命。）

政府还成立了三家新银行——国家开发银行、中国进出口银行和中国农业发展银行。它们要为政府项目提供资金：道路、桥梁、电厂等等。这样的政策借贷通常有较高的违约率。在中国人民建设银行、中国银行和中国农业银行先前的贷款中，政策贷款占了三分之一或更多，现在这几家银行转而专注商业贷款。

这些措施的意图很好，但有些未见成效。新的政策银行很快也想做商业贷款；要求大商业银行支援困难行业的压力继续存在，自然就导致糟糕的贷款决策。绝大多数贷款放给了效率低下的国有企业，国企则越来越多地用贷款支付营运费用；中国的私有企业充满活力，刚刚起步，渴望贷款却求之不得。

此外，这些改革措施是想改善未来的信贷决策，却未针对银行帐本里已然恶化的问题。这些存量问题很快就迫在眉睫了。国企自由地借贷、大出血般地亏损，积累了钜额债务，拖垮了银行。经济增长的秩序、中国在国际市场的地位，都面临着威胁。到一九九七年，根据政府估计，四大银行的不良贷款比例达到骇人的二五。後来发现，甚至

这个数字都大大低估了：政府开始使用更严格的贷款分类法後，坏帐的比例接近全部贷款的五○%。

亚洲金融危机使这个问题无处藏身。伴随着投机地产借贷的坍塌、银行的普遍失效和对国际投资者恐慌撤资的恐惧，出口疲弱和货币暴跌这两件事在这个地区的国家可怕地同时发生。鉴於中国各银行的虚弱，许多人怀疑中国也会发生问题。危机引起的衰退打击了中国，GDP和出口增长明显下滑，但中国领导人决心牢牢挺住。朱熔基拒绝贬值人民币。若贬值，中国的出口将更具竞争力，但会在这个地区引起以邻为壑的竞相贬值。他采用的措施则是，用一个巨大的基础设施投资项目刺激经济，并着手改革银行体系。

一九九八年，政府向四大银行注入两千七百亿元（约三百二十五亿美元），超过GDP的三%，将其资本水平提高到资产的八%——国际标准的最低要求。但坏帐仍然威胁着银行系统，问题太大，简单的财政措施无法解决。不良贷款的总额远远超过政府的年收入，也远远超过中国的外汇储备（一千四百五十亿美元）。

高盛的银行家们——其中一人是柯瑞根（Edward Gerald Corrigan），曾任纽约联邦储备银行总裁，高盛风险委员会的联合主席，也是高盛全球协商与管理委员会的联合主席——开始和政府商议各种方案。他们定期飞往北京，与政府和银行领导分享经验和意见。一位银行领导人是周小川。朱熔基派给他一个任务，即由他领头，为重建银行体系设计一个试点项目。总理想要一个系统方案，处理不良贷款和资本的问题，以及银行业的公司治理问题。在高盛的协助下，政府研究了各种国际模式，如瑞典的坏帐重整、中欧和东欧的银行重组、美国资产重组托管公司（Resolution Trust Corporation）一九八○年代对美国储蓄和贷款危机的处理。

周小川设计了一个方案，把坏帐从建行的资产负债表转移到一家专门成立的资产管理公司。那家公司将努力回收不良贷款，方法是出售资产、债转股、重组违约企业，以及其他贷款重组的手段。一九九九年十月，四大银行的其他三家也成立了各自的资产管理公司。到二○○○年末，四家资产管理公司收购的贷款超过了四大银行贷款总额的五分之一，即一千七百亿美元，数额之大相当於中国一九九九年GDP的一五．五%。这个措施减少了银行资产负债表上的不良贷款，不过问题并未消除。

处理这麼巨大的数额，需要奇妙的金融手法。为了支付一九九八年资本结构调整所需的三百二十五亿美元，政府用了权宜之计，让央行降低大银行的准备金标准，释放出资金，银行便可购买财政部发行的债

券。财政部再把资金注回银行作为资本。在处理不良贷款问题时，用了一个类似的循环。资产管理公司以股本的形式获得财政部的资金。他们购买坏帐的钱或借自央行，或是靠发行低利率债券，买家正是对应的银行。

这个方案最後成功了。方案虽有缺陷，却颇富灵感。资产管理公司以票面价值购买坏帐，但丝毫没有照价回收的机会。多数贷款糟糕透了，贷款回收率最後接近二○％，预示了资产管理公司的巨大损失。资产管理公司有权进行债权置换，获得债务人的股权，但在政治人脉丰富的国有企业里，资产管理公司的影响力不足以迫使企业改变经营方式。不过，关键是资产管理公司至少能坚持十年，这样中国人就获得了时间，把金融核算推迟到他们更有能力承受的时候。



周小川是银行重组的设计师。他在改革第一线工作已经二十年，二○○二年成为中国央行的行长，如今依然在位。我认识周小川是在一九九八年初，当时他刚刚接掌中国建设银行。就中国石油IPO的话题，我们谈得很有兴致。高盛正在竞争这个项目，希望与中金公司共同领衔这次IPO。中金是建行和摩根士丹利合资的投资银行。周小川身长而优雅，多才多艺：英语流利，一九八○年代学会打一手好网球，热爱西方古典音乐、歌剧和百老汇音乐剧，持久不衰，曾在研究生的协助下编写了一本西方音乐指南。

周小川是一位敏锐的思考者，人脉特别丰富——这在中国总是个巨大的优势。革命成功後，他父亲做了第一机械工业部的高官，是江泽民的早期导师之一；这位未来的共产党领导人，当时是那个部里的年轻官员。一九五○年代，周小川的父母都去苏联学习过。他们都是中央计划的制定者（他母亲是化工部的官员），但逐渐产生了深深的怀疑：中央计划制定者是否有能力有效管理如此庞杂的经济体？研究生时期，周小川用数学模型剖析指令控制型经济遇到的实际挑战，研究什麼样的讯息能够被收集起来，并正确地报告给国家计划委员会，并对比计划经济和市场经济的资源分配，分析自上而下的计划经济里的激励机制（或激励机制的缺乏）。

文革时，周小川本人、他的父母与他的三个同胞兄妹散落在中国各地，去了不同的偏远地区。周小川在东北黑龙江省当了四年农民，那里的严酷冬天从十月持续到五月。他有时间阅读，发掘自己对音乐的热爱，收集的唱片叠起来高达五英尺。他曾对我说：「文革时他们不让听古典音乐，但在农村没人管！」最重要的是，他把那段下乡的寒冷日子用於反思，思考中国的正误和改善人民生活的办法。

一九八○年代初期的北京，是一个热烈的实验场。周小川在清华大学攻读自动化系统工程博士学位，成为一群新涌现的活跃年轻改革者中的一员（他的同龄人王岐山也在其中）。王岐山关注农村改革，周小川则研究物价、贸易和外汇问题。他与当时的国家经委副主任朱熔基一起，为这些领域的全面改革设计方案。拿到博士学位後，周小川於一九八六年进入中国经济体制改革研究所担任副所长，同年又成为国家经济体制改革委员会委员。一九八八年，一群学者和海归人士试图在北京建立股票交易所，王岐山和周小川都参与其中。

一九九一年，周小川成为中国银行副行长。一九九三年朱熔基直接掌管央行後，周小川在银行业改革中的作用越来越明显。他与人合写了一篇论文，建议分离商业贷款和政策贷款，随後在一九九五年担任国家外汇管理局（中国的外汇管理机构）局长，第二年进入中国人民银行担任副行长。此时央行正在改造为一个管理更严格的机构，样板是联准会。

一九九八年，朱熔基派王岐山去收拾广东的金融烂摊子，周小川接替了建行行长之位。这个调整让周小川能直接实施他协助设计的改革方案，因为在一九九○年代後期中国的大型重组和IPO项目中，建行下属的投资银行中金公司将担任首席承销商或联合首席承销商。建行整理了与摩根士丹利的关系，总理之子朱云来也进入了中金公司管理委员会。

周小川进而研究更广泛的改革课题。一九九九年，周小川在朱熔基的授意下写了一篇论文，勾勒了全面银行改革的长期计划，详细阐述了银行如何重组——提升会计和IT技术能力、提高透明度以改善管理和信贷水平——然後如何建设为股份公司并为IPO做准备。为了成功出售股份，银行需要向潜在的投资者表明，遗留的贷款问题已经解决，预防问题重现的机制已经到位。

起初，周小川建议把政府的持股比例降低到三○%，既能保持控制又能筹到充足资本；但总理告诉他，这样的方案在其他高级领导人那里永远无法通过。於是论文建议政府继续控股。在朱熔基的支持下，周小川的论文於二○○○年发表在《人民日报》上；同年，他调往中国证监会担任主席。



中国银行（香港）被挑中当朱熔基方案的小白鼠。人们认为，比起大陆的银行，这家银行的状况更好，经营得也更好。毕竟，它已经在成熟的香港市场，与汇丰控股公司（HSBC Holdings）和渣打银行这样

的大型国际公司竞争了数十年；并且它在香港受到香港金融管理局的监管。比起中国人民银行，香港这个监管机构当时更为严格也更有声望。由於这些因素，中国银行（香港）对国际投资者最有吸引力，「共产党机构」的包袱最轻。

中国银行（香港）的状况比大陆银行更好，但这话还得细说。首先，它不是一个单独的机构，而是一大堆银行的集合，大约有十多家：包括中国银行自己的香港分行（有八十四年的历史）、中华人民共和国政府掌权後，国有化的七家大陆银行的香港分行、还有中央政府在香港建立的另外两家银行。一九八○年代，中国银行要它们合起来加入一家新的中国银行香港集团，但只建立了共同的ATM网络和某些共享的软体，其余大部分只是摆摆样子。集团拥有共同的总部，即贝聿铭（I. M. Pei）设计的绝妙的海滨大楼，但各银行独立营运，有自己的品牌、後勤部门和资讯技术系统。它们的帐本并未整合。集团没有财务长或风险长。总而言之，在现代银行里这一系列缺陷是少有的。



2002

年7月在万里长城上庆祝中国银行（香港）IPO闭幕。高盛的特雷西．沃森克罗夫特（Tracy Wolstencroft）和徐子望，与中

国
银
行
的
刘
明
康
在
一
旁。

不出意料，集团的业绩不怎麽样。二○○一年的备考盈利为三．五五亿美元，相对於九百八十亿美元的资产实在微薄。问题贷款和大陆银行相比不算多，但按香港的标准依然不少。二○○○年末，不良贷款率为一○．一九％，当地竞争对手恒生银行则是三．三％。

一九九○年代的大部分时候，中国银行由王雪冰掌管。每个人都叫他HP，HP来自「雪冰」的粤语发音。他毕业於北京外贸学院，曾在中国银行的伦敦和纽约分行工作。他在纽约分行当交易员，一九八八年成为分行总经理，一九九三年回到北京任中国银行行长。我第一次见到他是在一九九六年冬天。他中等个子，戴着显眼的墨镜，笑容灿烂、性喜热闹、英语出色，外国银行家挺喜欢他。他最近求助於我们的老朋友——中金公司的方风雷；方风雷又来求助我们。

一九九九年十月的一个星期六，按照方风雷的安排，徐子望和特雷西．沃森克罗夫特（Tracy Wolstencroft）去北京昆仑饭店见方风雷。徐子望是高盛的首席中国银行家，特雷西是高盛亚洲金融机构部主管和日本银行部的联合主管。他们到了约定地点，吃惊地发现自己被引入蒸汽浴室。方风雷在那里等他们，围着白毛巾，头上盖着冷橙洗脸巾。浴室里没有其他客人，方风雷的两个人守住了入口。方风雷选这麽个会面地点，以便极为机密地谈一个具体的银行改革方案。他以中国银行为重点，勾勒了「一行两制」的战略——这是参照邓小平收回香港时提出的「一国两制」。他介绍了一个方案：创建两个分离的法人实体，一个在中国大陆、一个是国际资产，两者都隶属同一个控股母公司，这个母公司两者兼顾。

一直到那年圣诞节，特雷西和方风雷经过反复商讨，制定了一个重组中国银行（香港）的方案；一月，王雪冰和我及高盛团队在午饭桌上讨论了方案的细节。方案的想法是清理坏帐，把所有权从国家扩展为多个股东，然後透过公开募股筹措资本；实现方法逐渐有一些调整，但这个方案是中国银行（香港）募股的基础，也是四大国有银行未来

重组并进行IPO的蓝图。

不过，HP并未一直监督到这个方案最後实现。那次午饭後不久，他调往建行取代周小川，周小川则去了中国证监会。这是中国体制里常见的那种看不懂的领导轮换。HP的接替者是刘明康，中国光大集团（一家香港红筹集团）董事长，曾任中国人民银行副行长。

朱熔基知道，成功的关键是合适的人管合适的事。我们的结论是，中方预见到刘明康是推进中国银行IPO工作的合适人选，并且，鉴於高盛过去在其他大项目上的成果，希望由他和高盛共同工作。

到了五月，我们已签订了合作备忘录。我习惯叫刘明康的西化昵称LMK。刘明康说他欣赏我们的团队，欣赏其「知识、技能和经验」。有益的是，我们在一九九八年粤海重组的工作中，与刘管理团队的成员建立了信任。他们的银行与粤海公司牵涉颇多，他们欣赏我们透明专业的重组工作。我们曾在中石油IPO时扛住了市场和政治的压力，他们对此也评价颇高。

二○○○年十月，我见了刘明康。他证实，国务院决定采用两个阶段的策略，中国银行（香港）先上市，随後相应的大陆银行适时上市。约翰．桑顿与刘明康签订了一份技术转让协议，高盛将依照最好的专业标准，协助培训中国银行的管理人员。二○○一年一月二日，约翰和我们的银行团队正式为IPO提出投标，此时我们已经胜券在握了。高盛、瑞士的瑞银集团和中国银行旗下的投资银行，成为主承销商。

重组中国银行（香港）是个巨大的任务，特别是按朱熔基起初设定的时间表：二○○一年第四季度上市。尽管我们已经做了不少初期工作，但在许多方面仍是从零开始，至少在银行高层是如此。特雷西．沃森克罗夫特参加了授权发布後的首次董事会，向董事说明重组过程的步骤。有人问，我们认为银行的定价应该是帐面价值的多少倍。其他承销商的一位银行家断然地说「二．八倍」。这个估值很高，甚至有点闹事，因为全世界最好的银行不过是在帐面价值的二至三倍之间交易——帐面价值是公司资产减去债务和无形资产後的价值量度。刘明康问特雷西的观点。

「我们没有想法。」特雷西直截了当地说，「接下来六个月的工作，正是要弄清楚帐面价值是多少。到那时候，我们才能告诉你应该是多少倍。」

要弄清楚帐面价值是多少，意味着我们得去深挖不良贷款，得看它们在多大程度上削弱了资本，政府愿不愿意接管坏帐。中国银行的重组

已在进行中了，但完成还要再花一年半。这段时间里，我们身兼政策顾问、管理谘询和投资银行的角色，尽力加快变革的进程。二○○一年四月跟刘明康开会时，我明确说成功的IPO取决於彻底重组。

这不仅仅是出售股份。这是建立一家好银行。成功的IPO将向世界发出信号：中国的银行登上了全球金融的舞台。但是，只有新股东买的是一家成功银行的股份，IPO才会凯旋；只有重组中国银行才有这个可能。刘明康向我保证，他理解这一点，他的愿望和需求跟我一样——一家好银行。二○○一年的这次重组，涉及总共十五个附属公司，资产总额一千零五十亿美元，意味着中国银行（香港）是仅次於汇丰银行的香港第二大银行。重组裁减了数百名员工，把大多数银行放到同一个品牌下，整合了各银行的帐本、管理和IT系统，建立了统一的贷款标准。「中国银行」成了首家实施更严格贷款分类标准的中国银行。各银行在二○○一年十月正式合并。但那年发生的九一一恐怖事件，已深深震撼整个世界。



那次攻击扰乱了全世界的市场，而中国政府仍在踌躇，未能最後确定不良贷款的规模，也未能决定要在不良贷款上承担多少损失。这导致IPO的日期被推迟。我们获得授权时，募股的日期定在二○○一年末。此时则推迟到二○○二年二月，而且还会再往後。我强烈感受到时间的压力，在十二月的一次北京会议上，我向刘明康强调，如果想在二○○二年上半年成功进行IPO，他的团队必须加快决策过程。

由於出现了一系列新问题，可能会进一步延缓募股，也考验着我们和中国银行的关系。直接的问题，是与中国银行相关的欺诈腐败案件曝光。一月，刘明康的前任王雪冰在担任竞争对手中国建设银行行长仅一年後被免职，原因是他在担任中国银行纽约、洛杉矶分行行长任内之不法行为遭到指控。另外，二○○一年媒体还揭露另一个独立事件：在九年的时间里，仅仅在一家中行广东省的分行，几名经理偷盗了几乎五亿美元。（王雪冰後来被开除出党，因受贿被判入狱十二年。）

无论在什麽情况下，这都是坏消息。在IPO的前夜则意味着可能出现灾难。时机则使事情更加不利。二○○一年十二月，安隆公司会计造假曝光，制造了当时美国史上最大的破产案，公司崩溃。美国能源巨头的轰然倒塌，占据了数周的头条，引发了对公司帐务的强化审查和对市场监管有效性的更多忧虑。（国会因此在二○○二年七月通过萨班斯．奥克斯利法案〔Sarbanes–Oxley Act〕，在美国市场实施更严格的财务治理标准。）安隆案引起了全世界投资者、公司经理人和政府领导人的注意。安隆案曝光後不久，我曾会见副总理温家宝。他有望

从朱熔基手里接过经济的权杖。他问我安隆的事情，问得很全面；他问，怎麽会发生这种崩溃、对美国和全球经济又意味着什麽。

美国资本市场的事件，也影响了刘明康和他的同事。我们原本计划在纽约和香港上市。现在中国人希望跳过纽约证交所，只在香港发股。此时市场提高了警觉，美国要求揭露更多的公司讯息，中国人担心会延缓中国银行（香港）的IPO，尤其是中行的丑事还被报导出来。我们的资本市场团队不同意。团队相信，在纽约证交所上市将催生需求，这个「大行情板」的认可将为母公司及其他中国银行的上市奠定基础。

中国人很坚定，对我们的立场越来越失望。他们希望中国的首次银行交易成功，而且渴望尽快推进。朱熔基希望在他来年去职之前，银行改革能走上轨道；根据新达成的入世协定，二○○六年金融业就将对外国竞争开放，他希望到了那个时候，中国的银行已经做好了准备。

我想要消除与刘明康的分歧。虽然认识他只有几年，我认为他是个朋友，与他在清华经管学院国际顾问委员会合作时也很愉快。他与许多高盛的银行家关系密切，也很支持我们的工作。高盛的团队逼着他的团队做出成果来，对这种做法他显得很欣赏。在他看来，这个过程也是在培训他的人。

刘明康本人也很吸引我。我能看出他的毅力和灵巧。许多他这一代的中国领导人都有这种特质，藉此挨过了文革，并在文革後发达。他聪明执着、品格颇高，很了解银行业务，却总是渴望学到更多。他在上海长大，一九六五年高中毕业，之後被送往江苏省的一个农场干体力活。在农场他偷偷自学英语，用破破烂烂的BBC教材，在漫长的冬日夜晚秘密收听美国之音的特别英语节目。他的英语几近完美。一九七九年，二十九岁的他通过了公务员考试——这次考试是要挑选没有大学学位的下乡青年直接参加工作，总人口五千七百万人的江苏省，只有两个人通过。一九八四年，他在中国银行伦敦分行工作，见识到柴契尔夫人的私有化进程。回国後，一九九三年他调任福建省副省长。随後又在国家开发银行、中国人民银行和中国光大集团工作，权位越来越高。他掌管中国光大集团一年，随後来到了中国银行。

按计划，二○○二年二月我去北京贵宾楼饭店跟刘明康吃早餐。那里离我住的地方很近。他一定肩负很大压力，我虽然理解这一点，但终归有点害怕见他。刘明康总是礼貌周全，但我们对於自己立场的坚持显然正挑战他的极限。他毕竟是一位忠诚的党员、一位高效的官僚，为了那位要求苛刻的政府领导人，他需要让这笔交易如期完成。

我和特雷西．沃森克罗夫特上了车。车程很短。特雷西是麻数人，个子很高，人际交往能力极强。他为我总结道：无论山高水深，刘明康都要完成这次IPO。我们要嘛灵活点，要嘛就可能被炒掉。

我有时间琢磨整件事，因为北京拥堵的交通使得原本十五分钟的车程翻了一倍。我越想就看得越明白，也看得越简单。我们实际上是在说，「这是我们以前的成事方式；以前成功了，所以应该继续那麽做。」我思忖，我们只是固执呢，还是（用迈克．伊云斯後来的话说）「刁难」呢。毕竟，我们都争辩得脸红耳赤了，刘明康却完全接受不了。他的当务之急是时间。是的，他希望交易能做得出色，但他等不了，在香港上市会容易一些。若推迟，影响的不只是中国银行，而是整个银行业的改革。

我忽然明白了，这是个不顾客户真正需求的典型例子。我转向特雷西说，「特雷西，你和我等一下只好忘掉资本市场部的同事了。我们要去对刘明康说：『好，我们能够按时完成，你们不必到美国上市。』」

我做出这个突然决定是出於本能——也出於良好的判断。对迈克．伊云斯，还有他在资本市场部的人，我的信任重逾千斤。我知道他们总有办法完成交易。

我可不幼稚。我们可以立场坚定，坚持要在纽约上市，我确信刘明康会表现得极为绅士和体谅，然後就出门另外找一家银行取代我们。

「我同意，」特雷西说，「但纽约会不会认为我们在一个原则问题上低头了？」

我告诉特雷西，如果原则的意思是反对不道德或违法的事情，反对不利於投资者或不适合客户的事情，那麽我永远坚持原则。但这里的情况不是这样。我们必须判断：中国人会把这个交易做成功吗？这是一家基本上乾净的公司吗？他们是一些可信赖的人吗？

我的结论是，这几个问题的答案都是「是」。

我还有一条理由：若把一家有问题的银行出售给国际投资者，中国人承受不起。

我们到了饭店，跟刘明康絮叨着，他告诉我他很高兴昨晚在电视上看见我。前一天我会见了江泽民主席，商谈在云南建立国家公园的事，晚间新闻节目报导了一番。银行业务之外，刘明康还有许多爱好。他

是个有才能的艺术家，有一年，他的作品上了中国银监会年度报告的封面，当时他是银监会主席。他对环保和清洁能源深感兴趣。他说我们的保护工作感动了他。

「我相信，」他说，「在你的领导下，高盛公司是真心实意地注重中国的最佳利益。」

我告诉他，我们也注重中国银行（香港）的最佳利益。

我告诉刘明康，我们已经改变了想法，决定按他的想法行事。特雷西可能是房间里唯一没有感到惊讶的人。我解释说，跳过纽约证交所意味着我们还亟需改善透明度和讯息揭露，特别是在不良贷款方面。刘明康同意。他太高兴了，大松了口气，那一刻大概什麼事都会同意的。刘明康已经和我们的银行家联手工作了两年，希望继续一起做下去；更换投行也会延缓交易。

说到底，我做出的选择是实际的，是周全的。我不得不判断，中国银行是不是真的想解决自身的问题，是不是具备相应的管理能力。我的结论是，如果中国人未能控制住那些问题，他们的损失将比任何人都多。若再来一次危机或丑闻，所有其他银行的IPO乃至银行改革本身都要推迟，政府不会想冒这个险。在纽约证交所上市，意味着他们有更多的时间确保所有事情都规整好。但我的判断是，既然刘明康及中国政府希望推进，他们就一定把事情控制住了。假如我在这一点上不信任他们，去不去纽约上市、要不要再花六个月时间准备，都不会有什麽区别了。

我把公司在中国的未来押在刘明康的能力和政府的真诚上了。两者都没让我失望。



募股完成是在五个月後的二○○二年七月。中国银行（香港）募集约二十八亿美元，比预期略低，但刘明康和中国高层对此结果都很兴奋。这是继中石化二○○○年十月融资三十三亿美元後，最大的中国公司IPO，也是历史上最大的香港单一上市IPO。最重要的是，「中国银行」是首家在大陆以外出售股份的中国国有银行，帮助改变了许多国际投资者对中国银行的负面看法。

这次募股将产生约一百八十亿美元的全球需求。其中多数来自香港零售股，其强劲的买势使得中国银行（香港）成为香港持股广泛度第二的公司，仅次於本地的地铁有限公司（Mass Transit Railway

Corporation）。这次出售并不容易，原因有好几个。九一一後市场不稳，此时仍疲软不定。六月，银行请政府再拿掉十五亿美元的坏帐，放进了资产负债表外的重整项目。於是不良贷款率下降到约九%，但水平仍然高得令人忧虑，一些机构投资者因此退缩了。但後来他们肯定要踢自己几脚：中国银行（香港）的股份价值涨到了三倍以上。

作为这个新市场里的银行家，我们成功的关键是愿意放开眼光，不只看短期问题，愿意赌一赌中国与其领导层。许多企业投资者也下了同样的赌注，投资了这次IPO，如李嘉诚的长江集团和郭氏家族的新鸿基地产（Sun Hung Kai Properties）。和中国石油和中国电信IPO时一样，我们也找了一家战略投资者，即渣打银行；渣打买下了一%的股份，投入约五千万美元，十二个月的锁定期。刘明康很看重的一点是，中国银行（香港）的股本估值要能与其他香港银行不相上下；按照最後的定价，市净率超过了一．六倍，当时渣打银行的市净率是一．八倍。刘明康和他的同事们都很高兴。

更重要的是，中国的银行重组和改革进程已经启动了。

Chapter 10

全世界最大的压钱垫

The World’s Biggest Mattress

SARS（严重急性呼吸道症候群）是一种病毒性肺炎。二○○三年年初的几个月，SARS的爆发使得出入亚洲的交通瘫痪了。中国和香港位於SARS爆发的中心区。起初，中国的卫生部长忽视或隐瞒了危险；

直到二○○三年二月，政府才开始向世界卫生组织报告病例。这种行为助长了恐慌在全世界的蔓延。人们害怕去中国，几乎在什麽地方都怕见中国人。

我亲眼见识过这种恐惧。我妻子温蒂为牛红卫安排了一次纽约演讲会。牛红卫是大自然保护协会的一个项目主管，正致力於在云南省设立国家公园。温蒂安排参会的是她的一些中国朋友，许多人来自显赫的家族，常常来往於纽约与香港或中国之间。温蒂要大家放心，牛红卫没得病，云南也没报导过任何一起SARS病例。但她还是被迫独自主持午餐会演讲，而没有牛红卫到场，因为这些中国人没有人愿意和牛红卫身处同一个房间。

「我们怎麽能确定云南没有SARS？」有人质疑。

就像我知道的每一个组织一样，高盛明智地施行了差旅限制，还采取了许多其他预防措施。我被迫取消了几个预定行程。但我计划在六月初去日本出差，我的同事戴青丽（Deborah Lehr）建议我紧接着去中国。危机似乎正在缓解，但由於恐惧尚存，去中国的人还是很少。中国入世谈判时，戴青丽曾在美国贸易代表团工作；她也曾在国家安全委员会工作；此时，她正协助我争取中国国内的证券经营牌照（後来成功了）。她非常了解中国，直觉很准，所以她提的建议我都会考虑。

为了解决SARS问题，四月王岐山被任命为北京市代市长。我们跟他进行了确认，他回话说旅行是安全的。高盛的许多人劝我别去，但另一些人如香港办公室的胡祖六则竭力敦促我去。而且，既然王岐山说了没问题，我觉得也就够了。六月三日晚上，我从东京飞往中国，联合航空公司的这架飞机空荡荡的。我得知我是SARS後首位造访的跨国公司CEO。我受到的接待正像是如此。我被安排到钓鱼台国宾馆的豪华客房，套间里的浴盆简直就是个小游泳池。我的到来是晚间电视节目的头条，还登上了次日早晨各家报纸的头版。这条新闻意味着中国恢复正常商业活动了，既力挺中国，也力挺了直接处理这次危机的王岐山。

我很高兴能帮助中国回到正常生活，但我此去并不只是为了向世界表明中国是安全的。高盛的许多业务延迟了几个月，我却只能停留一天，於是这一天的时间里塞满了会议。二○○三年六月四日，早晨的头一件事是在国宾馆与姜建清共进早餐。姜建清时任中国最大银行中国工商银行行长。约翰．桑顿和胡祖六已经与他有了较长时间的工作交往，但我还是第一次见他。他非常自信、精力充沛，决心要改造这个巨大的银行机构。我们想与工行以及其他银行有更多的合作。事实

上，见过姜建清之後，我又赶着去见中国银行的新行长肖钢。肖钢四十四岁，很有魅力，是中国金融界的一颗新星。吃午饭时我们讨论了中国银行重组的策略和前景。

然後就是去市长办公室见王岐山。那个大院子位於天安门广场东侧的老使馆区，原是日本公使馆所在地。王岐山广东的任期结束後，回北京在国务院体制改革办公室工作了两年，接着被派往海南省当书记。到海南省没多久，他就被召回北京应对SARS危机。二○○二年十一月，SARS病毒在广东省出现，但中国政府隐瞒了问题，甚至把病人也藏了起来；这期间，中国、东南亚和加拿大有数百人死亡、数千人感染。四月，中国终於停止掩盖问题真相，免去卫生部长和北京市长的职务，启用了王岐山。王岐山直截了当的坦诚措施挽回了局面：他关闭学校，隔离数千人，发布准确的病例数字，指定新的SARS专门医院——其中一所仅用八天时间建成。六月时，危机终於得到控制；这场危机在全世界感染了八千多人，其中近一一％死亡。

中国政府和王岐山采取控制SARS的严格措施。到处都是体温计——机场、火车站和旅馆。任何人进入任何政府机构都要量体温。天热起来了，我们又从一个机构跑到又一个机构，我担心我会触发感应器，被拒之门外。结果我没事，我的同事理查德．诺德（Richard Gnodde）却出问题了。理查德身长肩宽，南非人，常驻香港，主管我们的亚洲业务。他匆匆走过中南海灼热的地面，出了一身大汗；在我们会见常务副总理黄菊的房间门口，他三次触发了警报。王岐山刚为我们列举过他施行的严格隔离措施，我们开玩笑对理查德说要把他关几天。最後中国人拿来了口腔体温计测出他并未发烧，放行了。

当时我并不知道，从某些角度来看，此次来华是我在高盛时最重要的中国之行。几年以後，我的中国朋友还会动情地提到我在SARS期间到中国的访问。而首次谋面的很多中国人都说，是靠着这次来访的媒体报导才真正知道了我。嫉妒的竞争对手眼见高盛在生意上吃到了好果子，常说我运气好，碰上了去的好时机——我听了喜孜孜的。事实上，我早就懂得所谓患难之交对中国人的重要性，我的回报是获得了深入持久的个人满足感和自豪感。

我很高兴有机会终於回到中国而且得到这麽好的接待。但回程的飞行却苦乐交织。我租了架飞机离开北京，约翰．桑顿在首尔登机和我一起回去。这是约翰在公司的最後一个月。在高盛工作了二十多年後，他决定退休了。我并不吃惊，因为约翰和我讨论他的职业目标已经有一段时间了。

按照他的一贯风格，约翰的选择超出常规：他加入清华大学，成为一

九四九年後在清华任正教授的首位外国人。他将在北京和美国之间通勤，因为他还在美国华盛顿特区的着名智库布鲁金斯研究会（Brookings Institution）担任理事会主席，後来又担任巴利克黄金公司（Barrick Gold Corporation）董事长。约翰和我亲密合作了多年，如今我怀念有他出谋划策的日子，也怀念与他的每日交流。约翰是一位非凡的战略思考者，总是能有一流的想法，也是客户的极棒顾问——罕见地集远见卓识和呼风唤雨於一身。他有点恨官僚主义，因此，一九九○年代末他帮助设计和建立高盛在中国的业务时，很自然地成为许多中国改革者的同盟；後来，高盛一九九九年完成自己的IPO前，他又成为高盛的联合总裁和联合营运长。在中国开拓高盛的早期业务这件事上，没有人比约翰的贡献更大了。



二○○四年秋，我和工行的姜建清又会见了一次。这次会见，为高盛在中国最不同寻常、最有争议的一笔交易奠定了基础。中国的大型国有银行正在进行财务重组，为IPO做准备，这是个关键的时刻。我们与工行的合作，凸显了中国银行和西方银行合作方式的变化。早期，高盛这样的投资银行为中方当财务顾问，现在我们也在考虑成为战略投资者。所有国际投行都争取在中国大银行的IPO中当主角，但我想不出还有哪个银行家比胡祖六有更大的激情与热忱了。在高盛的银行家之中，他和工行关系最亲近；那年十一月初，他安排我们和姜建清一起吃工作午餐，餐厅俯瞰着长安街边上美丽的皇史宬。

胡祖六是一位优秀的经济学家，後来成了杰出的投资银行家。他熟悉理解中国总体经济，了解中国领导人优先考虑哪些事情，也知道为了做成那些事情、需要采取哪些政策举措；所有这些方面，他都比我知道的任何人都强。他人脉很广，而且低调。胡祖六有才华有动力，正是那种在邓小平的改革中涌现出的新一代雄心勃勃、目标明确的年轻领袖。胡祖六於一九六三年出生在湖南省的一个小村庄，文革开始时仅三岁。他在农村经历了艰苦的生活，尽管政治动荡了十年，他的教育却没怎麼中断。一九七八年，他和数百万人一起参加了全国性的大学入学考试，十五岁就上了大学，後来在着名的清华大学拿到工程学硕士学位。他的多数同学年纪大他很多，努力弥补着在农场和工厂劳动中失去的岁月。受到邓小平变革的鼓舞，胡祖六这一代的大学毕业生举起了改革的旗帜，决心在中国的现代化大业中有所作为。还有一个例子是楼继伟，他是清华一九七八级学生，在一九九○年代成为朱熔基的核心顾问之一，二○一三年出任财政部长。

胡祖六之後被政府选拔出国留学，在哈佛大学拿到经济学硕士和博士学位，随後成为国际货币基金组织华盛顿总部的经济学家。国际货币

基金组织在东欧和前苏联推动市场改革时，胡祖六在一线工作，培训中央银行行长和财政部长。胡祖六多次回到中国开展总体经济研究与政策磋商项目，也帮助培训访问华盛顿的中国财经官员。一九九七年，他应聘加入高盛担任公司首席中国经济学家。胡祖六拥有经济学的深厚理论功底与第一手实践经验，深得客户的尊敬与信任，我们在这个非凡的多面手身上看到了潜力；二○○三年，我任命他为中国投资银行部的联合主管。他是个惊人的工作者，专业能力极强，运用富於洞察力的思维建立了强大的人际关系——他达成目标的能力令人叹为观止。许多年来，我越来越依赖他向我提供各种战略性建议。

中国官员也常常找胡祖六谘询。和高级领导人（如朱熔基、习近平）开完会时，大家都会纷纷道别，此时往往能看到有领导人请他说说对某个问题的看法。在我们公司的重要客户群中，中国国有银行的行长们尤其欣赏尊重胡祖六的才华。

午饭时，姜建清带来了几位同事，其中有他的得力助手潘功胜博士。跟我和胡祖六一起来的，有约翰．罗杰斯、迈克．伊云斯和郭可瑞（Chris Cole）。郭可瑞是高盛最高级别的金融机构专家，也是一流的银行家，二○○二年成为高盛投资银行部联合主管。姜建清那一方还没到，我们有时间聊聊策略。工行是中国最大的银行，国内业务最强规模最大，但按既定的计划中国银行和中国建设银行要先上市。做完中行（香港）的IPO後，我们在中国银行有了内部管道。拿到全部的业务单几乎不可能，拿到某一个则会影响到另一个，於是我们争论应该用多大力气争取工行。我觉得最好是介绍我们的资质，努力争取领衔IPO的机会。如果姜建清决定要用高盛，我们如何取舍，到时候再考虑不迟。

吃饭时我们谈得很热闹，话题涉及总体经济健康与否、中行会不会比建行先上市、那两间银行计划融资多少、吸引到哪些投资者、各家银行的不良贷款多高等等。姜建清坦承工行的状况复杂：银行不怎麽挣钱，资本水平仍然较低，还在跟呆帐搏斗。但他也强调了工行国内业务的强大，介绍了他引入的一系列变革措施。工行采用了更严格的贷款分类标准，加强了信贷政策和流程，安装了新的信贷管理系统，大力投资IT基础设施。工行把一九九九年一月一日前的贷款叫「旧帐」，之後的叫「新帐」，旧帐和新帐已经分离。在二○○三年末，旧帐里的公司不良贷款高达近五七％；但新帐里的不良贷款则不到二％。这是一种进步，但无疑还有很长的路要走。

我介绍了高盛在银行顾问方面的经验，在资本市场方面的造诣，强调我们已经学会了如何辅导大型中国公司（如中国石油）进行大规模重组并最终公开上市。我提醒他，迈克．伊云斯亲身领导了这些首屈一

指的承销工作，并且将监督未来的中国IPO交易。我又说，迈克刚刚被任命为高盛亚洲业务部主席，将转而常驻香港进一步亲力亲为。我说，郭可瑞曾为许多全世界最着名的银行和保险公司做过顾问，郭可瑞和迈克还跟我紧密合作，实现了高盛自己的IPO。继中国银行（香港）的IPO完成後，胡祖六及其团队曾成功地为交通银行做顾问工作，实施了一个全面重组方案，加强了交通银行的资产负债表，成功引进汇丰控股公司当交行的战略投资者——这是外国金融机构首次成为一家中国银行的战略投资人。交通银行在香港的IPO几乎已经蓄势待发了。

姜建清和我在大圆餐桌上并肩坐着，翻译转译了我的话之後，他把椅子转过来直接面对我。

「汉克，」他说，「我们做IPO之前，高盛有没有兴趣成为我们的一家战略投资者？」

他的话让我猝不及防。我期望的是投标上市承销工作，并未多想这个选择。这个想法本身并不新：IPO前投资中国的银行（包括工行）这件事，我们的内部讨论和争辩已经超过一年。胡祖六是最早的倡导者，在他坚持不懈地鼓动下，郭可瑞、迈克和其他一些人都逐渐被他说服。

我是最大的怀疑者。金融方面的理由是诱人的：向商业银行投资，特别是在新兴市场，本质上是一种杠杆投资，押的是银行母国的经济；而兴旺的中国经济势必要更快增长。但我考虑的主要是隐患。中国的国有银行正在政府协助下清理呆帐，状况最好的也徘徊在资本耗蚀和无力偿债的边缘。承诺投入一大笔高盛资本将带来的财务和名誉风险让我紧张。

姜建清这麽直接地说，也让我有点不自在。我确信胡祖六已经跟他探讨过战略投资的问题，但我希望，在姜建清公开提出这个想法之前，我们的人已理清了相关细节。不过，後来我知道这就是姜建清的风格。他胆大、直爽，行事风格跟我遇到过的多数中国国企CEO都不同。他们更为谨慎，小心按草稿发言；除非事先知道了答案，他们避免单刀直入提出这样的要求，生怕遭到拒绝丢面子。姜建清强力而直接，随性而为。

後来我变得钦佩姜建清的这些特质，但此时我跟他还不够熟。姜建清个子高、头发乌黑、棱角分明，步态如运动员；走路快速有力，直奔目的地，没有多余动作。他笑起来很轻松，无拘无束。他给我的印象也许有点过於自信了。他在工行许多年了，我怀疑他是不是低估了眼

前的问题，又高估了自己解决这些问题的能力。我担心，用唐纳德．拉姆斯菲尔德（Donald Rumsfeld）的话来说，他并不知道他所不知道的事情，而我非常确定，我也不知道他所不知道的东西。我有点不安。

「我们很愿意在IPO的事情上和你们合作，」我回答，「但是投资——」

我犹豫了一下，寻思说「不」的外交措辞——高盛很感谢你们的邀请，但并不想投资。我不想冒犯他，失去承销IPO的机会。我快琢磨完的时候，听到有人清了清嗓子。是迈克．伊云斯。

「汉克，也许我们应当考虑两件事都做？」他声音压得低低的。他知道我反对投资的主意，也知道我有话直说的脾气，所以果断地在我关上这个机会的门之前打断了我。

我快速地扫了一眼同事们的脸：约翰、迈克、胡祖六和郭可瑞都在赞同地点头。尽管有顾虑，我还是做了个突然的决定：为了我的同事，先让这件事情存疑，保留投资的选择。如果我们不能投资，随时可以找到优雅的推谢方法。

我转回头对姜建清说，「我们也愿意跟你们共同探讨投资工行的可能性。谢谢你。」

我接着说：这显然是一项重要的工作，我们还要进一步了解许多情况，也要经历内部流程。我重申我们渴望透过领衔IPO来帮助工行，我们也能帮助他寻找其他合适的战略投资者。

「胡祖六和整个高盛团队将在这里帮助你们走过每一步。」我向他保证。

我说完後，姜建清点头并感谢我。我看得出他是高兴的。我知道怎麽揣摩客户的心思，我知道姜建清（「自信先生」）想要直接的回答，我给他的则是尽可能直接的回答。他很老练，知道我得了解更多情况後才能更明确地回答。

很快我就跟进此事了，写了封信说，我们将启动细致的内部评估，我们对待这个投资机会的态度「很认真」。胡祖六告诉我，他把这封给姜行长的信翻译成中文时，尽可能地强调了我们的认真态度。



我对投资工行持怀疑态度，是有充分理由的。中国的国有银行曾按政府指令发放所谓政策贷款，特别是去支援管理不善的亏损国企，这种贷款的遗产仍侵蚀着银行的财务健康。一九九○年代後期，朱熔基总理努力把政策借贷转移到新的专门机构，同时加强国有银行的内部控制和风险管理，将其转型为较为商业导向的银行。他注入相当於三百二十五亿美元的资金充实四大国有银行的资本，这一做法当时显得大胆，这个数字却很快证明远远不够。由於银行使用过时的会计制度和贷款分类系统，呆帐的幅度被大大低估了。充实资本的四年後，政府估算还需要一兆元（一千两百一十亿美元）才能使银行的资本比率提高到国际最低标准八%。那是中国年度财税收入的一半，或是近GDP的一○%。

工行的例子充分地体现了这个问题。一九九九年起，工行把约合五百亿美元的呆帐陆续转移给华融资产管理公司。创建这家机构就是为了重组和回收呆帐。但是，五年後，工行的帐本上仍然有约合八百五十至九百五十亿美元的呆帐，占其总贷款的五分之一。

周小川担任了牵头的角色，想方设法避免潜在的银行危机，按照他为朱熔基起草的方案加速改革。他的影响力在担任央行行长後显着上升，在这之前他是证监会主席。周小川也是一个新设的政策制定小组的成员。这个小组直属国务院，领导金融业的改革。这个小组是新总理温家宝於二○○三年建立的，由常务副总理黄菊任组长，周小川主管日常工作。同时，政府成立了中国银行业监督管理委员会，由刘明康担任首位主席，从中国人民银行手里接过了监督和管理银行业的任务。央行则把重点放在货币政策上。新机构的运作就像现在的美国货币监理署（Office of the Comptroller of the Currency）。

按照周小川最初银行改革方案的设想，银行先重组并吸引外国战略投资者，改善财务状况，分享先进技术和商业实践经验，加强公司治理，然後再上市。周小川的结论是，要吸引稳定资本来改善银行脆弱的资产负债表，最好的办法是把部份少数股权卖给外国投资者。後来遭到来自某些方面的批评，说他太便宜地出售了中国的资产。但回过头看，我相信这是中国做出的绝对明智的关键决定。如果中国没有采取这种做法，中国的银行完全可能没有机会充实资本金，遭受到与欧洲过度杠杆化、资本不足的机构相同的厄运——许多这样的机构，在二○○八年金融危机的冲击下覆灭了。

但银行的IPO进程开始之前，还需要再次清理资产负债表。周小川决定使用部分外汇储备来提振银行的资本基础、再处理掉数百亿不良贷款。由於出口繁荣、资本流入飙升，中国的外汇储备正快速增长。与重组中石油这样的工业公司不同，中国人明智地决定把银行的所有业

务都放进IPO上市载体。若上市一家子公司（如「中国石油」），一个不透明的党领导下的母公司董事会将控制这家子公司；现在，公开上市的将是整家银行。

央行创建了一个新机构，即中央汇金投资责任有限公司，来持有具备系统重要性的大型国有银行的股份，以便向这些银行注入资本保证金融系统的稳定。

二○○三年末，央行向中国银行和中国建设银行各注入两百二十五亿美元外汇储备。这个做法把资本水平提高到了八％，并取消了财政部在两家银行的股份。现在控制两家银行的是一个新股东，即更严格、更具改革导向的中央银行。

尽管做了这个清理工作，许多精明的投资者仍质疑银行贷款的品质，最终质疑银行业的偿付能力。我们太熟悉这种怀疑了。交通银行拥有大银行里迄今最乾净的帐本，其既定IPO预期在二○○五年年中进行；但在筹备这次IPO时，我们发现多数外国银行不愿意投资这家上海的银行，因为他们对不良贷款和有可能出现的资本短缺不放心。高盛团队提出了资本补充的详尽方案後，汇丰控股最终才同意购买至多一九．九九％的股份。

姜建清後来告诉我，他接触了超过四十家潜在的战略投资者，全球主要的金融机构都找遍了，但感兴趣的只有欧洲的安联（Allianz）和富通（Fortis），後来——我们和工行的谈判内容泄漏後——还有美国的摩根大通（JPMorgan Chase & Company）和花旗（Citigroup）。但就算是他们，愿意承诺的数目也远远低於姜建清期望的数十亿美元。

我对姜建清和我的同事都保证过，高盛会很认真地考虑这次投资。我要求胡祖六、郭可瑞和迈克组织一次对工行的彻底尽职调查。我向他们提出挑战——说服我。我很快就开始看见他们的工作成果了，那些数字真的振聋发聩。我关注的一直是资产品质，一大堆变味的贷款。但资产负债表的另一侧，是一大发现。工行的存款总量约合六千亿美元，新的存款大量涌入；根据计算，每个工作日新增的存款约为二．二五亿美元。这样下去，只需一年，金额就足以排进全美银行的前十五名。

工行的前景似乎好得不可思议。中国政府设置银行向公司贷款的利率，以及用户在银行存款的利率；政府特意让两个利率保持较大的差距，确保借贷人的利差稳定。这麼多现金涌进来，工行简直是在印钞。这样的盈利机器很容易就能抹掉许多历史呆帐的损失。

「这一定是全世界最大的压钱垫。」我曾对郭可瑞说。

郭可瑞、胡祖六和迈克支持投资的理由开始打动我了。中国的活力和增长潜力，与其银行业难分难解。工行拥有一．五亿个人客户和两千五百万公司客户，占了中国全部银行资产一七％的份额。没几家机构能比工行更好地代表崛起的中国经济了。很难想像还能有什麽公司能从中国如此大规模的增长中获得更多的收益。此外，我知道政府决心要工行取得成功。政府想要的是更健康、管理更佳，盈利能力更强的银行。毕竟IPO之後，政府仍是工行的控股股东。外部投资者与中国政府的利益完美匹配。

我渐渐喜欢和信任姜建清了。我明白了他的自信来自刻苦勤奋的工作。姜建清生於上海，父亲是医院药剂师，母亲是教师。初中毕业後，他被送到偏远贫穷的江西农村种稻子，在乡村小学教书，後来去河南的煤矿干活。文革结束时他回到了上海，到上海财经大学读书，入职中国人民银行上海分行。和许多同侪一样，艰苦的岁月使他更坚强、更有决心。

姜建清对会计特别熟悉，能力也出奇。「银行帐本里的数字就像音乐里的音调。都是有逻辑的。」他曾对我说。「我读财务报告就像读乐谱。我喜欢那种感觉。」

姜建清努力提升自己，在不多的空闲时间里拿到了上海交大的工程硕士学位和管理博士学位。二○○○年，他成为工行行长（二○○五年十月，成为董事长）。他证明自己是一位有魄力的领袖，愿意挑头实施所需的改革措施，在这个他几乎工作了一辈子的机构里，他在文化、人员和流程方面都发起了一系列的根本性变化。

工行的国内业务十分惊人，但最终说服我投资的因素是姜建清——在银行业务方面，在工作的挖掘和完成方面，在激励员工和机制变更方面，他都有出色的领导力、技能和热情。我们要确保数字有意义，但同样要确信这个机构拥有强大的领袖，这一点极为关键。工行有强有力的推动者，他对此深信不疑。他真的相信。有时候，我觉得他过分乐观了。但後来的发展表明他还远不够乐观！



我把公司里最聪明的人都找来，请他们都仔细评估投资工行这件事。我们启动了一个正式的审核程序，进行一系列严格的反覆核查，一个内部委员会到另一个，直到董事会。不过，我最後明白了，这次投资不只是看数字研究和尽职调查的结果。正如我向高层经理和董事会解

释的，这不是传统意义上的金融投资。我们知道中国政府需要工行及其姐妹银行取得成功，说到底我们是在赌中国本身。各银行的IPO是要融资，同样也是要使中国的银行系统通过资本市场检验、获得全球认可。这些银行的重要性怎麽说都不过分。中国谈不上有真正的国内资本市场，四大银行就是支持整个中国经济的四大金融支柱。政府决不能让它们失败；我们的钱应该是安全的。当然，这也是一条双向通道：中国人希望高盛的投资能印证工行的可靠，从而提升公众的信心。

我们开始和工行谈判具体条款，目标是缩减一切误差区间。根据我们的协议，高盛有权核查工行的资产组合，在贷款评估的决定上签字。这些「记号」最终决定银行的估值，因为亏损总是透过资本增减而反映出来的。这样的仔细核查使得中国的监管者相信，正在进行的工作会确保工行获得充分的资本补充。我们也开始联络美国运通公司（American Express Company）和德国的安联，後来他们和我们一起成了工行的联合战略投资者。

高盛和工行成为潜在战略夥伴，站在双方的角度我们思考了很多：工行跟高盛成为夥伴，能获得什麽？高盛又能获得什麽？战略投资者意味着分享技术和经验。凭藉高盛的一项关键业务能力，我们成立了一个战略合作团队，帮助实施了更先进的风险管理系统、讯息技术和管理控制，帮助工行改进了报表、透明度和公司治理。高盛的管理人员（如前纽约联邦储备银行总裁柯瑞根）飞到北京主持讨论会和培训课程，参加者是工行的董事和经理人，内容是信用文化与风险管理的良好实践。

同时，中国领导层和姜建清在推进全面重组。最终，工行把下属分行和其他机构的数量从一九九七年的四万两千家减少为一万八千家，把员工从二○○三年末的约三十九万人精简为三五．五万人。（一九九○年代中期，工行有近五十七万人。）二○○五年春，工行开始清查与重组资产负债表。四月，工行获得来自汇金公司的一百五十亿美元资本注入，财政部则保留了一百五十亿美元的股权，工行还卸掉了两笔钜额呆帐。五月，工行把约合三百亿美元的不良贷款直接转给了财政部，回报是附息债券。一个月後，工行向四大资产管理公司拍卖出售约合五百五十亿美元的不良贷款。算上一九九九年和二○○○年卖出的不良贷款，这家中国最大的银行在不到六年的时间里处理掉约合一千三百五十亿美元的呆帐。这个巨大的数字凸显了工行和整个银行业曾经是多麽摇摇欲坠，也凸显了政府清理这个烂摊子的决心是多麽大。六月，我们和工行已经签定了投资备忘录，我们迫切希望组织正式的尽职调查，请外部审计师来核查银行的帐簿。

多重因素改变了市场看待中国银行的眼光。比如，在西方银行中突然兴起一股到中国金融业里参一股的风潮，而且稳步增强。六月建行宣布，美国银行（Bank of America Corporation）同意投资三十亿美元购买约九％的股份，而且获得购买期权，持股比例可达一九．九％。如果这还没有让其他国际投资者心动，下一周交通银行的IPO肯定做到了。我们和汇丰银行共同承销这次IPO，募股金额为十九亿美元，巨大的需求使得股价在第一天跳升了一三％。我们说服了汇丰前一年夏天买了交行一九．九％的股份，当时他们是在冒险，现在看上去好像他们聪明绝顶。投资中国银行的态势突然改变了。新加坡政府的投资机构淡马锡控股（Temasek Holdings）随即同意投资建行十亿美元。苏格兰皇家银行（Royal Bank of Scotland）牵头的一个集团宣布用三十一亿美元购买「中国银行」一○％股份（中行的顾问工作是高盛做的）。淡马锡同意追加购买一○％股份，瑞银集团买了一．六％。中国的银行一年前还被人嫌弃，现在顿时成了全球投资舞会上的皇后。

七月，我们、安联、美国运通公司与工行就投资的关键细节达成协议，签字握手。由於交行IPO的成功，我们这个投资团付的价格稍微高了点，买下了工行八．四五％的股份。人们当时普遍认为工行作为最大国有银行是最不稳健的，但鉴於其国内业务和存款基础，我们相信它才是最强的。（中国农业银行的状况其实比其他银行糟糕得多，直到二○一○年才首次上市。）这笔战略投资交易价值三十八亿美元，是邓小平对外开放以来最大的单笔外国直接投资。

尽管已经达成了协议，又有姜建清的坚定支持，但我们知道在获得最终批准前还有一段路要走。因为我们需要央行、金融监管部门、政府部门的签字，最终需要国务院的签字。我们是乐观的，但也知道批准绝非确定之事。

一个倒楣的巧合发生了。二○○五年八月三十日我们和工行的协议曝光。同一天，中国银行公开宣布选中我们当IPO的一位领衔簿记管理者，即主承销商。这是典型的幸运之至所带来的尴尬：我们已经承销了令人瞩目的中国银行（香港）IPO和交通银行IPO。现在我们又吃到了两个大果子。而且，人们普遍认定我们经由内部管道还将领衔工行的承销。情况也的确如此：投资的谅解备忘录里约定我们将是IPO的承销簿记人。

这正是姜建清想要的——我们既当投资者又管理IPO。但他担心，在差不多同一时间同时管理工行和中行的IPO会把高盛拖得吃紧。而他希望抢到中行前面先行完成IPO。二○○五年九月，姜建清来到美国参加世界银行和国际货币基金组织在华盛顿特区的年会。他先到了纽

约，就工行的前景向高盛管理委员会做了精彩报告，随後我们主办午餐会，向他介绍纽约金融界的大人物。他高兴地看到我们邀请了九十岁高龄的大卫．洛克斐勒（David Rockefeller）作陪。我们知道，他着迷於洛克斐勒的家族历史，曾去纽约城外的波坎蒂克山参观了这个家族的房产。

我在世界银行和国际货币基金组织的会议上好几次见到姜建清，他强调非常希望高盛领导工行IPO承销，并要求我放弃中行的项目。他坚持不懈。我们在高盛的华盛顿特区办公室谈过，也在我们主办的晚宴席间谈过。在这次晚宴上，高盛国际董事长彼得．萨瑟兰（曾是WTO首位总干事）就国际事务与前总统比尔．柯林顿进行了餐前访谈。晚餐时，姜建清坚持要求在第二天早晨他飞回中国之前再跟我谈。每一次他都传递同一个讯息：放弃当中行IPO的承销人。我尽我所能请他相信，高盛完全有能力分别完成两笔交易。

结果，我有点乐观了。工行和中行的公告震动了投资银行业，反弹力尖锐强烈。我们的竞争对手强烈反对，在媒体和背後抨击我们，说高盛拿到了太多生意，充满了利益冲突。我们申辩说，我们在全球金融业的影响和经验无与伦比，应该把这种影响和经验视作独有的优势，有利於服务我们最重要的客户。而且，我们认为，中行、工行这两家银行在同一时刻进行IPO的可能性很小，那样做意味着中国两家重要的国有银行将会在国际资本市场面对面直接竞争招股，既然它们是国有姐妹银行，避免那种局面就符合中国政府的最佳利益。我对姜建清和中国银行董事长肖钢都是这麽说的。

但批评的鼓点声越来越响。我们许多的竞争者雇用了太子党，运用太子党的影响力拆我们的台。这究竟在多大程度上影响了官方的决定，我只能猜想；金融业的领导人中，对事情的看法也有着明显分歧。周小川支持我们在工行扮演的角色，从改善公司治理的角度出发，他也尊重并支持姜建清工行管理班子自主决策的权利，就像西方市场的CEO和董事会通常所做的那样。但明显出现了一小部分人的反对声音。财政部认为，找投资银行当中国商业银行的战略投资者没有意义。中国银行业监管委员会的新主席刘明康希望看到中国金融业对外开放，但是他和财政部一样，更希望投资工行的是商业银行。

问题更复杂了：部分交易条款泄漏，触发了一波公众的批评声音，即中国在贱卖国有资产。斥责不是只针对高盛：这次投资工行的定价是帐面价值的一．一八倍，建行和中行的交易则分别为一．一五倍和一．一四倍。我们知道劝说外国战略投资者拿这麽多资本去冒险是多麽难，定价反映了这种难度。但现在人们把这些交易跟交通银行的惊人成功做比较：交行的股价自高盛帮其上市以来上涨了三二％，交易

价相当於帐面价值的两倍。

事情很快到了紧要关头。二○○五年十一月三日，姜建清邀请我们投资工行的一年之後，我来到长安街央行总部九楼餐厅和周小川进工作午餐。通常，和周小川一起用餐愉快有加，还充满智慧的享受，常常交谈两国的总体经济状况、中国的改革、中国新兴资本市场的发展或清华经管学院的新进展。那天却不是这样。

周小川一如往常镇定，彬彬有礼。但是，他在担任央行行长之外，也是国务院国有银行改革小组办公室的主管。这个小组是跨部门的协调机构，拥有决策权。他直接向常务副总理黄菊报告，在四大国有银行重组方案的设计和执行工作中起着关键作用。他以这个身份直接从顶层带来一条令人清醒的消息。领导层已经认定，一家投资银行同时管理两笔这样的大交易不会营造公平的竞争环境。高盛必须选择放弃一家。很清楚，周小川并不是请我们来辩论或听我们的想法，而是传达这个新消息。他尽可能说得和悦，但态度坚定。

或许是要强调事情的急迫，周小川离开了餐厅，让迈克．伊云斯、郭可瑞、胡祖六和我当场决定。我们的讨论简短而热烈，随後我告诉周小川我们希望承销中行、投资工行，而放弃当工行IPO的联合承销簿记人。我们觉得，当战略投资人比当领衔承销商能为工行做更多事情，从中长期的角度看，无论是对工行还是对高盛，标志性的战略投资比只做IPO的意义大得多。我们也考虑到，如果不得不放弃中行已经正式公告委托给我们的IPO承销工作，将会伤害到中行的利益。几天後我在一封短信里确认了我们的决定。

最终我们赢得了投资工行的权利。一月，我飞往北京参加工行战略投资签字仪式。我们投资了二十六亿美元，是高盛历史上在全球最大的单笔投资。

工行举行了正式的IPO「选美」，选择一家幸运的银行取代高盛的领衔承销商角色。交易的授权给了美林、瑞士信贷（Credit Suisse）、德意志银行、工商东亚融资（ICEA Capital）和中金公司。交易预期在当年晚些时候进行。媒体热衷於编派投资银行竞争对手之间的战役，大做文章，把这件事情说成是高盛的极大羞辱。我们确实没能参与负责工行的IPO，而这笔交易在二○○六年十月成了当时全球最大的IPO。但高盛在IPO之前完成了对工行的战略投资。这笔投资将累积产生数十亿美元的利润。重要的是，我们找到了一个真正的长期合作夥伴——姜建清和工行，而且也为工行的重组和中国的银行改革做出了重要贡献。



在胡祖六的率领下，高盛的团队带着中国银行於二○○六年六月在香港上市。中行融资一百一十二亿美元——二○○○年以来最大的一个IPO。一个月後，中行在上海上市，再融资二十五亿美元。中行是首家在香港和上海都上市的大陆公司，当时成为中国A股市场最有价值的公司。工行於二○○六年十月上市，是首家同时在香港和上海上市的银行，融资两百一十九亿美元。

这些交易是中国金融改革的高水位标志。经过多年的重组，许多最大的国企稳定了下来。它们主宰了国内市场，成为影响力很大的既得利益者，阻碍着进一步的变革。各部之间的地盘之争增加了，较为保守的派系抗拒要他们让渡权力的变革。反对改革的保护主义声音越来越多。

成功会引起自满。而且改革的最高级别倡导者退出了前台，使得改革的动力停滞。二○○三年，朱熔基卸下了总理职务；二○○四年末，前领导人江泽民卸下了最後的官方职务中央军委主席。继任者是胡锦涛总书记和温家宝总理，他们把注意力从改革转向了稳定与和谐。常务副总理、政治局常委黄菊是江泽民的盟友，负责监督金融和经济。他支持加快金融改革，但二○○五年不幸患了绝症，二○○七年去世。值得一提的是，对持有四大银行股份的中央汇金公司的控制权，也从央行转移到了财政部，而财政部在改革上比较保守。

与此同时，国有银行充分利用国内业务，逐步成为巨大丰厚的利润机器。二○一二年，工行成为全世界市值最高的银行，建行排名第二，中国农业银行排名第五，中国银行排名第七。二○○八年全球金融危机爆发时，五年前从崩溃边缘缓过来的中国各银行成了一支新涌现的力量，稳定了中国经济，也帮助世界市场避免了自由下落。但此事再一次阻碍了改革的努力。改革的目标是让银行的运作更商业化。二○○九年中国政府要求银行放贷九．六兆元（一．四兆美元）的钜额贷款刺激经济。这是一百八十度的转向，回到了过去政策贷款的做法，无疑将引起又一轮呆帐的增长——银行为许多重复建设浪费或者低效的项目提供了资金。

政府补贴、监管保护或其他好处太容易成为天经地义的权益，缺乏顶层的有力推动，很难有效地改变这种心态。但中国领导人似乎变得更在乎保持稳定，而不是继续推动变革，彷佛他们从前任继承来的突破性改革会按照惯性自己走下去。以我之见，中国需要在很大程度上，把经济的发展当作一个在建工程。中国的经济仍然处於一个艰难演化的开端，要实现这个国家的全部潜力，这一演化就必须完成。就中国

的改革而言，步履蹒跚与快步疾驰相比，前者使中国遭遇挫折的风险更大。这种风险，当然也包括对社会稳定的影响。

Part 2

开辟新域

Breaking New Ground

Chapter 11

使命的召唤

A Call to Serve

我去过中国不下七十次，但是，二○○六年九月我作为美国财政部长的首访，却不同於以往任何经历。我们驱车前往位於繁华城市杭州的西湖，一路伴随我们的是警笛声、长长的摩托车队以及空荡荡的六车道高速路。当然，所有这些都让人兴奋不已。但比这更重要的是，我并没有天真地以为这盛大的仪式都是为了我。毫无疑问，作为一个生意人，我在中国有很多朋友。然而，这是我第一次代表美国来中国，我为此感到骄傲，也深知此行之目的。我并非没有压力，因为我是来细化旨在另辟蹊径发展和管理中美关系的一项计划，而我对中国人是否会合作没有百分之百的把握。

对於是否要接受财长这个工作，我仔细而深入地思考了很久。在此过程中，我记起令人尊敬的中国央行行长周小川说过的话。就在几个月前，他曾私下对我说道：「汉克，你可以有所作为。」

那麽，现在我就在致力於美国和他的国家的关系，我相信，他说的我

能做到。

由於中国人很看重象徵意义，所以我们在此行的细节上花了很大心思。首先，我们决定打破常规、先在北京以外的地方停留，这个地方要有很多私有行业的经济活动，以此来突出改革的重要性。杭州位於上海的西南，是沿海省份浙江省会，以其企业家精神和活跃的本土私有经济而着称。低成本的商品从这个城市的工厂里源源不断地生产出来，然後被装进集装箱运到世界各地。我想发出一个强有力的信号，那就是：新任美国财长懂经济，也懂改革，和中国的领导层都有关系，而且还对北京以外的地方知之甚多。我还花了不少心思考虑此行要见的第一个人，而浙江省委书记习近平无疑是最佳人选。作为一颗冉冉上升的政治明星，习近平在振兴浙江民营经济方面显示了超凡而有效的领导力，因此我想和习近平的会面还可以向北京传递出另一个信号。

我来中国是有具体使命的。美国总统乔治．布希和中国国家主席胡锦涛，决定在两国之间启动我们称之为SED（战略经济对话，Strategic Economic Dialogue）的机制。布希总统在此事上给予我「超内阁」的地位，让我领导和协调其他内阁部长。我认为这个对话机制是管理我们和中国经济关系的最好办法，因为在我看来，中美关系是我们国家最重要的双边关系。我们和中国的交往被淹没在大约上百个分散的、低层次的交流上，急需协调和优化。（例如，据我所知，关於停止非法伐木行为的努力就因为沟通不充分、加上糟糕的文件翻译品质而受到阻滞。）我试图建立一个自上而下的机制，用以解决长期的关切，并且能带来短期成果。

於是，我在刚接任财长两个月後就来到了这里，正驱车前往杭州与习近平会面，而习近平将成为中国未来的领导人。随同我一起出访的有美国国家经济委员会主任艾尔．哈伯德（Al Hubbard），他是来自中西部的高个子，笑声很有感染力；副财长提姆．亚当斯（Tim Adams），肯塔基人，曾任职於老布希政府；以及我未来在SED中的协调人泰娅．史密斯（Taiya Smith），她来自纽泽西的一个贵格会（Quaker）家庭，有灿烂的笑容和钢铁般的意志。

习近平出生於一九五三年，是老革命和前副总理习仲勋之子。习仲勋曾是广东省委书记，在中国创立首个经济特区时发挥了关键作用。他以正直的个性和完美无瑕的改革者形象着称，是党的改革派总书记胡耀邦的亲密盟友。胡耀邦的去世，引发了一九八九年的学生运动。习仲勋在此事件後不久，就不再担任要职了。

许多年前，当习仲勋在文革中被关进监狱时，习近平才十五岁，这个

享受特权的党高级干部的儿子被送去农村接受了七年的劳动锻炼。习近平後来考上了中国版的常春藤学院——清华大学，取得化工和法律专业的学位，此後在党内稳步上升。他给耿飚当过秘书，具有在军队工作的经历。耿飚在一九八○年代是一位受尊敬的将军，曾任中央军委秘书长和国防部长。习近平此後便在地方、县和省级政府部门工作。二○○二年来浙江之前，他是富裕的沿海省份福建省省长，那里和经济充满活力的台湾仅隔着一个海峡，也是中国最早的经济特区之一。与共产党官员通常毫无辨识度的人生故事形成鲜明对比的是，习近平的妻子是漂亮的、受群众喜爱的民歌手彭丽媛。

几个月前（编按：指二○○六年五月），在习近平率领浙江省代表团访问纽约时，我和他见过面。他访问了浙江的姐妹州纽泽西，同时与美国商界和金融界的杰出领袖建立联系。习近平身材高大、充满自信，他是那种一出现就能让满室生辉的人物，所以我看得出来，为何他能在领导层晋升得如此之快。他观点犀利，有远见。他说，持续的繁荣抬高了劳动力价格，在低成本优势消失之前，中国应该在其他地方复制浙江繁荣的私有经济。他的关注点在帮助浙江和其他沿海地区走向产品价值链的更高端，也就是说，像新加坡在过去数十年里所做的那样。

「我们要为创新培育一个更好的环境，」习近平对我说，「中小民营企业可以做领头羊。」

同样关键的是，他还希望中国在推动这些变化之时，能如他所说把环境保护作为「重要前提」。他赞扬我和大自然保护协会在云南所做的工作，并说他很喜欢我妻子建议我送他的那本、关於中央公园鸟类的书。

我这次与习近平会面，是在杭州着名的西湖国宾馆。尼克森总统在一九七二年那次改变世界的中国之行中，曾和周恩来总理来到这个西湖边上的美丽一隅，两天後签署了历史性的上海公报，宣告了中美两国对关系正常化的承诺。很明显，习近平也和我一样赋予此行以象徵意义。他说他想和我沿着周恩来和尼克森当年散步的路走一走。他说，这有助於凸显我此行对中美关系的重要性。当我们沿着周恩来和尼克森当年的路线散步时，习近平的话让我清晰地想起布希总统赋予我的重任。我觉得自己是这个重要关系的守护人，我也非常想在这条路上继续增进这一关系。



2006

年9月，鲍尔森首次以财长身份访问中国，与未来的国家主席习近平同游杭州着名的西湖国宾馆。

（AP Photo/ Eugene Hoshiko）

我们两人透过翻译交谈，後面跟着保安人员和随扈。我们穿过一个古老的亭子，走到一条曲折的小径上，两旁是盛开的一串红，再通过一个雕刻华丽的木门来到了西湖边上。湖边垂柳成行，湖中点缀着由白色雅致小桥相连在一起的岛屿。这里的风景堪称园林建筑的奇观，培植得很完美的花园一直延伸到水边。我解释了我对中美关系的观点以及SED为何重要。摄影记者争先恐後地想抢镜头，於是我们像当年尼克森和周恩来那样，在桥边短暂停留，并肩站好让他们拍照。习近平兴致勃勃，而且非常友好。有朋友後来告诉我，他很感激我作为美国财长来中国的第一次访问能首先和他见面。

和习近平见面还给我带来了另一个好处。我还没能敲定和主席胡锦涛私人会晤的时间，而我对此志在必得，指望习近平或许能帮到我。我们听说胡锦涛对见我有顾虑，他不愿意有任何意外发生，认为我可能利用见面的机会公开说教人民币汇率低估的事——这是一些国会议员抱怨中国时提出的最大问题，他们认为中国让美国人失去就业机会。我明白无误地告诉习近平，我只想和胡锦涛主席讨论战略经济会谈的议程。虽然我在杭州只待一晚，但我相信这个讯息会被传递给胡锦涛。

和习近平见面後，我和一些中国企业家在有一百五十八年历史的楼外楼吃饭，这是一个占地面积很大、嘈杂的海鲜馆子。一个浙江省外办的官员兴高采烈地告诉我，这里曾是蒋介石最喜欢的馆子。我想助习近平一臂之力、释放美国支持中国发展私有经济的讯号。习近平正在他繁荣兴旺的省里致力於推动企业家精神。和我一起吃饭的十多个人包括：鲁冠球，农民之子，十五岁当了铁匠，後来成立了万向集团；郭广昌，石匠之子，後来和三个大学同学一起把B肝试剂的买卖发展成总部位於上海的复星集团，该集团是涉足制药、房地产开发、钢铁和零售多种领域的股份公司；宗庆後，中国最大饮料公司娃哈哈的创办人。他们藉此机会提出支持他们生意发展的政策主张，包括让人民币汇率继续维持低水平。

餐後，财政部的同僚和我一起去城里走走，表面上是观光，实际是为了有些私人空间。在房间里，我们处在中国政府无处不在的窃听之中；在户外，我们可以在交通和人群声音的掩护下谈话。我们沿着宾馆的车道往西湖的方向走去，结果发现我们陷入了一场微型权力斗争。中国保安加入和我们走在一起，他们走在我们保安人员的前後，

且在人行道上为我们强行清道。为了避免引人注意，我们很快结束了谈话。

即使如此，那天晚上休息的时候，我对自己作为财长在中国的第一天感觉良好。第二天到达北京之後，我的感觉更好了，因为胡锦涛准备见我。

胡锦涛主席二○○六年四月访问华盛顿时，我受布希总统之邀出席白宫为胡锦涛举行的午宴。我被问及是否愿意接任财长，还被要求在此前的一个晚上去见总统。可是，我决定不接受这个职位，所以只同意在午餐时短暂地和布希总统见面。

为了这次访问，包括央行行长周小川在内的一个庞大的中国代表团正在首都，周小川在午宴之前访问了国际货币基金组织。我赶到那里和他见面，会晤在官方议程之外。周小川问我，是否要接受财长一职。包括《纽约时报》的一篇文章在内，已经有一些猜测把我和这个职位联系在一起了；但周小川看上去肯定比报纸上要知道得多。我告诉他我推掉了，因为我不知道在一个不受欢迎的政府的第二个任期里，该怎样有成效地工作。这太糟了，他说。他补充道，他是作为朋友才这麼说的。

「能为你的国家服务是无上的荣耀，」周小川说道，「更重要的是，在这个位置上你会有想像不到的机会来发挥重要作用。」

周小川的话打动了我，在接下来的一个多月里我时常回味他说的话。

经过一番自我反省，并和一些老朋友谈过之後，我开始重新考虑我的决定。结果，白宫依然对我感兴趣。於是，我在五月飞回华盛顿与总统见面，讨论我的职责范围。

布希总统和我谈到需要进行福利改革，我认为这是美国所面临的最迫切的经济问题。我们讨论了银行系统在切断对恐怖主义的资金支持以及施压流氓国家以改变他们的行为方面所能发挥的重要作用。同时，我也让总统知道我对中国是多麼感兴趣。我对他说了我认为美国该如何改进处理中美关系的方式。

「中国人从长远和战略上想问题，」我说，「我们也应该如此。」

自从一九七二年两国修好以来，我们和中国的关系被安全关切所左右。这一侧重是冷战时大国政治自然而然的副产品，当时的形势使中美成为盟友，以对付我们共同的敌人——苏联。世界已经发生了巨大

变化，最明显的是苏联已经解体，而我们需要改进我们的做法。现在，对中国人来说最重要的是经济问题，而总统对此也完全了解，我们应在此基础上和他们接触。

我回忆起当布希问胡锦涛什麼让他最头疼时，胡锦涛回答说是每年要创造两千五百万个就业机会。中国领导人把稳定放在一切之上，这就意味着必须有一个强大的经济。相应地，中国需要更多以市场为导向的改革，以及与最重要的贸易夥伴美国的互利关系。本质上，共产党是和人民达成了一个用繁荣来换取长期政治权力的协议。中国领导人把自己在人民中的信誉根植於经济机会、创造就业以及不断提高的生活水平。这些如同胶水般，把这个体制黏合在一起。可是，中国的持续成功，让人民的期望也水涨船高。而随着社会压力的增加，这些期望变得越来越难以满足。这些压力包括恶劣的空气和水，以及令人苦恼的收入差距。

我的理由是，如果我们能把经济关系处理好，我们和中国的其他问题也会迎刃而解；中国人会正面回应一切有利於经济稳定增长的动议。同理，如果经贸关系失控，譬如保护性立法引发贸易战，则将使整个关系受损。只要中国人站在我们这一边，我们会发现世界上几乎所有主要问题将更容易解决；而没有他们，则难得多。和中国打交道，我们要坚定、要头脑清楚，还要让双方合适的人选参与。这就需要一个高规格、跨部门的方案，让两国的最高决策者们坐在一起。我们需要包括总统在内的双方高层的承诺，来确保直接的、自上而下的必要接触。

当我们在那个星期六的上午坐在条约室、也就是白宫二层总统官邸中的书房时，我十分坦率。我告诉总统，没有什麼能取代与中国最高决策者建立长期的私人关系，而我愿意把自己在这方面建立起来的关系充分运用。

「当然，」布希总统说道，「我也想借助你的经验。」他说他希望我能帮他和中国人在伊朗与朝鲜等问题上取得进展。

在我和布希总统交谈之前，我已决定要接受财长一职。我总不能在同意与总统见面之後再拒绝他，我只不过是想弄清楚这个职位的工作范畴。我没有立刻把这个决定告诉高盛的所有人。五月二十五日，我去中国出差两天，这是我最後一次作为这个投资银行的负责人出差。此行的亮点之一是，我及胡祖六与中国银行董事长肖钢共进了晚餐，他的公司刚刚完成了筹资额为一百一十四亿美元的IPO，他正为此而高兴。正是我在高盛的同事们，协助中行完成了此次IPO。

第二天，我和胡祖六、麦克．伊雪斯还见了财政部长金人庆。让我吃惊的是，金人庆说道：「我从约翰．斯诺（John Snow）那里了解到你很快要当下一任财政部长了。」

问题是，作为CSX运输公司前董事长和现任财政部长的约翰．斯诺，根本不可能知道我会接替他。我自己也是前几天才知道的。我开了个玩笑岔开了话题，金人庆也没再继续说下去。会面之後，麦克说：「中国人怎麽认为你会离开高盛执行长的职位，去加入走下坡路的布希政府呢？」



在我接受财政部长一职後的那个夏天，我坐下来认真地考虑和中国的新接触有没有现实可行的办法。我向戴青丽求助，我在高盛的时候，她经常就中国问题给我建议。作为一位训练有素的经济学家，她曾在柯林顿政府里担任首席中国贸易谈判代表，处理包括中国加入WTO在内的问题。她也曾任职於中国公司，以及和中国做生意的美国公司的经历。我信任她。她嫁给了高盛幕僚长约翰．罗杰斯。那个夏天，我经常在她华盛顿家中的起居室里，和她研究SED的细节。

戴青丽打字，我们并肩坐在她家的沙发上，来来回回地权衡各种观点。我们最後敲定SED要有三个主要目标：透过促进两国之间的合作，来推动美中经贸关系；加速中国的经济改革；以及透过促使其更大程度地开放市场竞争、更好地保护知识产权和加速货币市场化，来鼓励中国成为国际经济体系中负责任的一员。我们更为关注的是现实的政策而非过程本身：什麽是最有效的建立互信和做事的方法？如何专注於共同的战略利益、同时避免陷入太具体的分歧而无法取得进展？

我们想设计一个架构，可以有效地应对中国自上而下、以共识为驱动的复杂决策机制。鉴於中国集权的架构和国家来做规划的传统，我们知道要让最高层的官员参加进来，这样才能取得他们对政策变化的认可。但是中国强大的共识传统意味着，我们也要想尽办法取得更多的政府部长和有影响力官员的认可，包括那些对特定议题不直接负责的官员。正如我很早就知道的，在中国，虽然一个人说了不算数，但很多人却能说不，而把一件事搞砸。而你总是需要得到来自最高层的祝福。

当我开始在财政部工作时，美国人管理两国关系的做法太分散，因而也没有效率。我们的很多政府部门在商贸、经济发展以及科技等领域，与中国保持对话和夥伴机制。但讨论常常陷在细节里，从而看不

见全域性问题。虽然我们的中国政策在最高层都有协调，但每个政府部长都认为他或她的问题是当务之急。在我们想要什麼和能给什麼样的回报方面，中国人需要更为清晰的讯息。

我们的结论是，SED要关注长期的战略目标；为了表明我们在取得进展，更为了能赢得政治支持，也需要达成短期成果。为达此目的，官员们不仅需要定期会晤，更需要在政府部门层面有一个持续的谈判和讨论过程，来建立信任和化解任何不可避免的危机。这种信任的建立将有助於讨论敏感问题，比如，中国对发展中国家资源的迫切需求。所有决策会被细心地监测和跟进，以确保得到执行。

SED对话不会取代、只会补充和帮助协调正在进行中的讨论和现存机制。每一位内阁成员将继续主导他或她自己的交流，还能透过SED获得一个更为重要的平台。例如，商业和贸易联合委员会将继续由商务部长卡洛斯．古铁雷斯（Carlos Gutierrez）和美国贸易代表苏珊．施瓦布（Susan Schwab）主持，他们将继续和中国官员一起举办论坛，解决日常贸易和投资问题，包括知识产权保护以及在钢铁和纺织品行业的反倾销贸易争端。

传统上，和中国的高层级对话有可能因为冗长而令人沮丧，双方宣读准备好的声明，自说自话。这是一个没有多少实质内容、不令人满意的过程。我们设想的SED将更有活力。比如，美国将不仅仅与中国环保方面的官员谈环境问题，因为他们权力有限；还要和其他部长、副总理和政治局常委谈，也就是说，要和范围更广、权力更大的官员们去谈。我们在谈判中取得突破之後，美国内阁和中国国务院的最高层级领导人会当场拍板。

总统已同意由我代表政府负责所有的经济问题，我们也决定像中国人一样，把「经济」定义得更为宽广。为何不把诸如能源和环境这样的关键问题包括进去呢？还有食品和产品安全问题？我认为，除了国家安全和外交政策之外，SED应该包括所有问题。这就要求我在美中关系里，扮演一个引领内阁同僚的角色。我知道这方面会有困难。有人肯定会认为我在揽权。这并非我的初衷：如果想让SED取得成效，美国方面得有人出面，在众多的话题和争论之中，挑选我们的优先目标来和中国最高层谈判。这件事布希总统不可能一年做两次，但我可以。

一个超内阁身份将让中南海里的领导人明白我们是认真的，鉴於他们认为我们的内阁成员职位比他们的副总理低，这个身份也会带给我在中国所需要的「面子」。这同时也会给我一个在美国政府里必要的地位来促成事情。我不仅是代表团团长，我还会协调我们的每项工作。

财政部的员工开始试探他们的中国联络人，看看他们是否会接受一个和美国更广泛的对话机制。从七月十日宣誓就职开始，我就在政府里提出了这个话题。

就批准SED而言，布希总统当然是最重要的人。虽然布希总统先前对我改善美中关系的想法表示鼓励，白宫官员对此的回馈也很正面，但我知道我是小心翼翼地走在官僚的雷区里，让内阁同僚接受我SED的点子可能会是棘手的事。幸运的是，国家安全顾问史提芬．哈德利（Stephen Hadley）马上给了我很大的支持。我一九七○年代初从哈佛商学院毕业後的第一份工作就是在五角大厦，而哈德利在我离开後接替了我在五角大厦的工作。我们有很多共同的朋友，他欢迎我到布希总统的白宫工作，还替我向总统和政府里的其他人解释我的观点，并且最终让这个跨部门的机制运作起来。

和此攸关的人还包括国务卿康朵丽莎．莱斯（Condoleezza Rice）。在宣誓就职後的第二天，我和她共进午餐。在这之前我只见过她一次，她在决定加入布希的竞选阵营前，曾来高盛面试过一个工作。虽然我们相处得很好，但她对此有一些保留意见，这可以理解。她不想在中国问题上有两个国务卿式的人物。我让她相信，我不想取代她的位置。她後来给了我很大的支持。我还取得了国防部长唐纳德．拉姆斯菲尔德的支持。他在西尔斯（Sears）公司担任执行董事的时候，我就该公司重组之事当过董事会的顾问。我以为他会反对SED，但没想到他表示支持。不管怎样，他几个月後，在二○○六年十二月离职了。那些原先可能认为我在玩权力游戏的官员，比如商务部长古铁雷斯和美国贸易谈判代表施瓦布，一旦看到SED会奏效，尤其是能让他们接触到更多的中国政府部长、并且能向主席胡锦涛和总理温家宝直接反映问题之後，都给了我很大的支持。

然而，并非所有人都接受SED。一开始，我的一些同事对於要让他们在SED中服从於财政部长一点都不热心。有些人认为我们不需要另一个美中论坛，也不愿意在他们已经很繁忙的日程中再加上每年去北京的旅行。还有一些人警告我，时机差得不能再差了：美国还有几个月就要中期选举了，二○○八年总统选战也很快要呼之欲出，而对我们的政治家来说，中国一直是一个敏感话题。

此外，中国马上就要宣布二○○七年领导人换届，而我们还得让中国人也认同这个主意。我们知道无法依靠现有的官僚管道来传递我们的讯息。这些管道会很慢，还会适得其反。中国国务院的每一个人都要权衡利弊，争论将没完没了，而我们要一起对话的这个好主意，会被扭曲成中国式的香肠。我们需要找到一个人，透过他的关系把我们的消息直接带给政府最高层。

这个信使实际上是我的旧识——周永康。十年前我第一次认识他的时候，他执掌中国石油天然气集团，而高盛在为中石油里程碑式的IPO做准备。事情刚进行到一半，他被调走担任国土资源部部长，那是一个他不怎麽上心的职位。我不会忘记一九九九年初，我去他北京办公室和他见面时，他说过的话。他说：「汉克，你认识我们政府里的大人物。用你的影响力把我从这里调出去吧。」我笑了笑。在那年晚些时候，中共任命他为四川省委书记。二○○二年十二月，周永康回到北京就任公安部长，统领一百六、七十万警察，成了政府中最有权势的官员之一。

他正带着一个庞大的代表团到华盛顿正式访问，来参加关於共同安全话题的会议。他会见的人包括：史提芬．哈德利、总检察长阿尔伯托．冈萨雷斯（Alberto Gonzales）和国土安全部长迈克尔．切尔托夫（Michael Chertoff）。我们决定利用一下我和他以前的关系，要求与他在财政部会面，提出我们对中国金融体系中非法活动的关切。我知道，作为政治局委员，周永康可以帮我们绕过官僚体制，把SED的设想直接带给胡锦涛。

七月二十七日，我在大会议室和周永康以及他的代表团成员会面。为了和财政部大楼的风格保持一致，这个会议室是以十九世纪的风格装饰的，有古典的壁式烛台、煤气枝形吊灯和椅背上印有美元符号的红木椅子。我和周永康面对面坐在长桌的两旁，按照议程讨论从大规模杀伤武器扩散到北朝鲜对金融体系的滥用等话题。谈了一会儿後，我提出了战略对话的想法，周永康对此并没有觉得特别吃惊。在前一天晚上，我对美国驻中国大使兰德（Sandy Randt）提前透露了我的计划，我们透过一个老朋友——中国驻美大使周文重——要求安排这次会面，告诉他我有一个重要的动议要提出来。周大使本人也参加了在财政部的会谈。他後来告诉我，我们的要求让中国外交部感到震惊，他们想知道美国财长究竟要和中国公安的首脑讨论什麼问题。

「周部长，」我说道，「我们希望你把这个提议带回去向胡主席汇报。」

周永康显得很高兴，承诺说他会把这个想法告诉胡主席，「我一回北京就告诉他。」他说道。

在会议议程完成後，我带他迅速地参观了一下我的办公室，给他看一些财政部的纪念品。他对於从「咆哮的二十年代」（Roaring Twenties）黑帮头头艾尔．卡朋（Al Kapone）那里没收的手枪特别感兴趣。

我们透过自己的管道很快得知，胡锦涛对我的提议给予了积极回应。九月初，我们安排布希总统和胡锦涛通电话，两国领导人同意年底在北京启动SED。



按照安排，SED於九月二十日在北京正式宣布，也就是我在西湖边上和习近平见面後的第二天。我要在九月二十一日和中国的高官见面，商定细节，但我要考虑的事情不仅仅是SED。随着中期选举的推进，国内的保护主义势力也在施压。来自纽约州的民主党参议员查尔斯．舒默（Charles Schumer）和来自南卡罗来纳州的共和党参议员林赛．葛兰姆（Lindsey Graham）代表两党草拟了一个法案，惩罚中国操纵人民币汇率。法案将在九月底投票表决。我要向中国人强调灵活性汇率的必要性。

中国的汇率政策已经变成一个日益热门的话题。在计划经济时代，北京就把它的货币和美元挂鉤。随着经济的对外开放，人民币对美元的汇率一直在贬值，从一九八○年的一．五贬到一九九四年的八．六二。随着中国经常性帐目余额的增长，自一九九○年代末到二○○五年决定把人民币和美元脱鉤之前，政府一直把汇率稳定在八．二七。人民币仍然由央行严格控制，但它的价值是由一篮子货币决定的。虽然美元被广泛地认为是其主要组成部分，但具体构成保密。

很多美国人认为，为了让出口获得不公平的优势，中国还在压制人民币的价值。按照这些人的观点，中国的制造业在蓬勃发展，它们的钱袋子富得流油，而我们的公司却无法在价格上和它们竞争，面临关门或让就业流失到海外。美国对华贸易的逆差也是大得令人瞠目结舌。我强调了公众和他们在国会山庄的代理人，对工作的流失和对美国工人压力的关切。世界贸易带来了便宜的进口商品和低通胀等好处，但公司被迫裁员，使得普通家庭、商家，有些地方甚至是整个社区都受到了毁灭性的打击。我在中西部的家乡就深受其苦。

人民币被人为低估是造成这些痛苦的部分原因：从经济学角度分析，如果不是中国的市场干预，人民币本该更坚挺。然而问题本身及其解决之道却要复杂得多。中国的人民币汇率固然重要，但却是一个被过度简单化、被误解的问题。它不是我们贸易失衡的主要原因。毕竟，我们和主要经济体都有逆差。和中国的贸易赤字，源自让美国存钱太少而借债太多的一系列结构性问题，而中国人却存钱太多而消费太少。解决这个问题才是关键，修正货币政策只是其中一部分。

很明显，美国的失业问题还另有其原因。这些原因包括：新技术挤掉

了制造业和其他很多行业的工作，以及教育体系不再能提供足够的高等技术工人来满足经济快速发展的需要。

货币应该反映一个国家经济的实力和活力。我一直主张美元要坚挺。它不应该是操纵汇率市场的结果，而应该是一个强势经济的反映，这个经济的总体经济政策和其对产权及市场原则的保护，激发投资者的信心。而被人为低估的人民币不足以维持美元的强势。

鉴於中国已经是世界主要国家，它的持续干预让人民币处於低位，由此造成的扭曲是有害的，这对自己、对美国、对全球经济都不利。其中一个扭曲是过分依赖出口型增长，而没有发展好国内消费。二○○八年金融危机时，这一点很痛苦地显现了出来，当时美国和欧洲对中国商品的需求几近枯竭。

如果中国确实需要一个以市场为基础的经济，它得让它的货币反映其经济现实。一个可以自由兑换的、由市场定价的人民币很符合中国的利益，也符合我们的利益。它会产生更准确、更现实的价格，这对市场效率很必要。它会让资本配置得更好，让中国更好地实现经济再平衡，从而使更多的人享受到经济繁荣带来的利益。

在中国让人民币自由浮动以前，它需要培育一个现代银行体系，这也就是为什麼我最终会倾向於中国将它的资本市场向外国竞争开放。与仅仅调整货币价格相比，中国进行结构性改革，并给美国公司和产品更大的市场进入（market access），将会让美国工人获得更全面的利益。强而有力的中国经济，会成为吸引美国投资和出口的磁石。

货币问题最终是重要的，因为它是衡量中国改革步伐一个非常明确的指标。为了让经济变革继续下去，中国必须不断让人民币升值以反映其经济现实。中国人对此很清楚。而我们的大众对升值的速度和程度有不同意见。

在北京之行前的一周，我在财政部的一次谈话中把这个争论提了出来，包括《纽约时报》在内的一些媒体把它解读为对中国的「警告」。我的话也许引起了胡锦涛关於我会就汇率问题对他说教的顾虑，但这些话延缓了舒默和葛兰姆参议员的行动。他们在等我北京之行的结果，再决定是否要推进他们的立法。他们很聪明，也对中国的情况很了解。可是他们却紧紧揪住汇率问题不放，原因在於这能很轻松地赢得大众的理解，他们也视此为刺激中国进行改革的方法。幸运的是，他们愿意给我一个机会证明SED能奏效。「我希望汉克带着切实的成果回来，」舒默公开说道，「但如果中国言行不一，我们别无选择，只好要求投票表决。」

至於中国方面由谁来主导SED还没有定论，而这显然是个棘手问题。正如布希总统同意给我超内阁身份，对方和我搭档的对应方，也必须有足够高的地位、或者被授权拥有超过国务院部长们的权力。合乎逻辑的选择是常务副总理黄菊，作为中央政治局常委，他主管金融和银行；可惜黄菊患了不治之症。

我们要求温家宝出面，但北京对此很推托；我们也理解，毕竟中国总理和美国财长不对等。我们还被告知，温家宝是否会参加SED、或者扮演什麽角色都还不确定。这令人费解，直到最後有人把我们这边的一个关键人物拉到一旁说道：「请你们不要再要求温家宝了。胡锦涛自己想出面。」

这个进展虽然是我们没有预见到的，但实在是再好不过。实际上，中国人的意思是胡锦涛本人对SED的概念很支持，想自己亲自掌控。由於显而易见的原因，他不可能和我搭档，但他会积极参与。最後，中国任命副总理吴仪为中方负责人。

吴仪位列四名副总理之一，但她接管了黄菊的很多工作，实际上行常务副总理之职。她是中国政府中职位最高的女性。作为一名受过训练的化学工程师，六十七岁的吴仪出生於中部城市武汉。她的职业生涯始於荒凉省份甘肃的一个炼油厂，此後在石油业步步高升，於一九八八年被任命为北京市副市长。一九九○年代，她在担任对外经贸部部长时，协助中国谈判加入WTO。实际上，吴仪在让她的国家成为出口大国方面，扮演着关键的角色。凭着能做事的口碑，她在SARS危机时刻从不称职的前任手中接手卫生部长一职。她因帮助领导国家渡过SARS难关而赢得尊敬。吴仪作为商业和贸易联委会（Joint Commission on Commerce）的高级官员，已经在参与中美之间的讨论。由於她在黄菊生病後肩负了更多责任，她的副总理职责已经扩大了。

一开始我对吴仪有几个顾虑。首先，她长期担任贸易谈判代表，铁娘子称号可不是凭空得来的。以我的经验，职业谈判代表不相信双赢，他们只想着技高一筹压过你，得到越多越好，妥协越少越好。而她是一个不屈不挠的谈判者。我还担心吴仪没有和SED里那些话题打交道的背景。而且，我也怀疑她是否具有能代表中国达成协议的权力。

重要的是，中国国家主席胡锦涛想积极地参与，而我在中国能有私下直接接触到他的机会。作为对等，中国代表团全体能在美国见到布希总统。而每次在中国举行的SED结束後，整个美方代表团都被邀请到人民大会堂与胡锦涛会面。在接下来四十五分钟的会见里，我的部长同僚们，当着中国部长们的面，直接向中国国家主席就关键问题提出

他们自己的看法，然後代表团退出，我留下来继续和胡锦涛会谈。在那个时候，一个并非政府首脑的外国官员和中国国家主席单独私下会面前所未有（SED开启了其他高级内阁成员有时享有类似待遇的先例）。我记得曾在此後和布希总统讨论过这种安排。当我告诉他我和胡锦涛单独见面的时候，他问道：「单独吗？你说『单独』是什麼意思？」

我回答：「单独就是只有我们两个人。」

「我很羡慕你啊，」总统说道。

为了宣布SED的成立，中方在人民大会堂举行了一个盛大的新闻发布会。与经济事务有关的中方各部委都出席了这个会议。在会上，我首次见到了我的官方搭档。副总理吴仪一头灰发，身高不到五英尺，她紧紧地握住了我的手。

「我知道你不想让我来，」她直白地说道：「我知道你觉得我不够强。但是，我会证明我和你一样，甚至比你还强。」

我就是这样被介绍给中国的铁娘子的，我对她的态度开始软化了。

我欣赏她的直接，更不要说还有她握手时的力量。她的力量是自然而然的。我後来发现她是个不好对付的谈判者，也是有效率的沟通者。她从不扭曲意思，也从不丧失信心，对别人有足够的尊重。那天，当我环顾有很高天花板的接待室，发现满屋都是穿深色西装的男人时，立刻明白了她升到党和国家如此高的位置该经历了怎样的奋斗。理论上，中国是个男女平等的国家，我在全国各地的商界见到很多有活力、强有力的女性，而吴仪是政府最高层里唯一的女性——除了她，有二十五名委员的中央政治局里再没有其他女性。在中央委员会的两百零五名委员里，也仅有四名女性。我对她很钦佩，随着时间的推移，这种钦佩变成了惺惺相惜。

再说到那次中国之旅，仍然不确定我和胡锦涛的会面能有多长时间。我的日历里排满了其他会议。有个值得记住的会面，是商务部长薄熙来，在他离天安门广场不远、长安街旁的办公室里。薄熙来是一颗正在上升的明星，一个有强烈民粹主义色彩的优雅政治家。他有宣传天才，喜欢引人注目，被很多人认为有机会进政治局常委会，那是中国最高权力机构。在二○○六年，还没有任何迹象表明薄熙来和他的妻子谷开来，会在六年後深陷於中国最严重的政治丑闻中。

作为一名根正苗红的太子党，薄熙来出生於一九四九年，就是毛泽东

夺取胜利的那一年。他的父亲薄一波是中国经济计划的主要制定者之一，也是陪毛泽东游泳的人。薄一波在一九六○年代被清洗，後来在邓小平掌权後复出。作为排在邓後面的「八大元老之一」，薄一波是中国共产党有影响力的老资格领导人。薄熙来和他的同龄人一样在文革中遭到不幸，曾经入狱，并做过重体力活。但在一系列的艰辛之後，他很快在党内爬到高位。他在一九九二年至二○○○年期间担任东北经济中心辽宁省大连市市长，给大连带来了飞速发展和繁荣。接下来，他就任辽宁省省长，在二○○四年任商务部部长之前，一直致力於重振辽宁的工业。

我和薄熙来的会面，证明他是一个精明、准备得极为充分、善於替中国宣传的人。他告诉我他欢迎SED的举行，而且胡锦涛主席对此非常重视。对於我问他的每一个问题，他都能快速而不屑地作答。你们为什麽对货币问题那麽担心？他质疑道。美国对亚太国家的赤字占美国GDP的比重在过去六年里是下降的。这很好，难道不是吗？他指出，美国对中国的出口增长了二○%，而绝大多数中国对美国的出口都源自在华投资的外国企业。我让薄熙来放心，布希总统和我都认为保护主义方法是有害的，而且我会努力说服参议员们不要通过舒默——葛兰姆法案。薄熙来承认浮动汇率长期来讲是有好处的，但他争辩道，中国廉价的劳动力会一直带给中国竞争优势。我对他和浙江的习近平迥然不同的态度感到吃惊。习近平已经看到中国有一天会失去成本的优势，并开始思考中国应如何学习创新，以及如何在更高的产业价值链上竞争。

薄熙来的自信和沟通能力、以及对事实的记忆力令人印象深刻，而我也发现他傲慢和好斗。我注意到他纠正翻译的一些译法。他对英语的理解力，还有他蛮横打断翻译的做法，都给我留下了很深刻的印象。而这位译者的翻译，我应该说，非常出色。她还具有表演的天赋。我的人知道她翻得很准确、也很精妙，这就意味着薄熙来打断她有卖弄的成分。她充满激情地把薄熙来的争辩用准确无误的英语表达出来。然後，为了加重语气，还把她的笔扔到桌子上。

接下来的第二天，我在人民大会堂见到了胡锦涛，他身边跟随着一大群中国官员。胡锦涛很热情地表示欢迎，对SED也很支持，认为有一个讨论长期政策性话题的论坛很重要。我指出，虽然SED不是解决诸如贸易等领域里短期分歧的场所，但是对已产生的、或突发的最严重和政治上最敏感的问题，我们还是需要应对。

会谈结束後，美国代表团和大多数的中国官员离开，吴仪、财政部长金人庆和外交部副部长戴秉国留了下来。这给了我和胡锦涛短暂而私下的见面机会。我敦促解决汇率问题，我解释说除了长期的关切外，

我们双方都需要显示短期成果，用以表明我们的对话在取得进展。我指出，在中国之外，尤其是在美国国会，人民币汇率的灵活性被认为是中国改革努力的一个标志。当着其他中国官员的面，我认为也只能说到这个份上了。然而，会面快结束的时候，我把主席和他的翻译单独请到一边，这样就能更为具体地谈谈汇率了。

一开始我就强调，我不是在要求他做对中国不利的事情。事实上，我之所以会提这个要求，是因为我相信让汇率浮动对他的国家最为有利。最起码，能帮助我们避免来自美国国会的保护主义政策。然後，我对他说了我永远也不会透露给国会议员或我的内阁同僚的话，而这话也只能在如此「私下」的场合才能说（当然，我向布希总统汇报了这个交流情况）。我告诉胡锦涛一个数字。

「主席先生，」我说道，「在我们十二月第一次SED会议结束前，如果你让人民币对美元汇率升值三％，结果会对中国很有好处，而且也能帮助我让国会相信SED是奏效的。」

我给出的数字并无玄机可言。然而，我知道，在距第一次SED还有不到三个月的时间里升值三％，意味着年化升值幅度几乎会达到一五％。我在找有诚意的姿态，它得是切实的、有意义的，却不能看上去对中国人来说是不可逾越的，或是粗鲁的。毕竟，他们把汇率看成主权问题是有道理的。因此，我小心翼翼地把我的提议以一种「有建设性」的方式提出来，而不是一个需要谈判的要求。我认为给出一个合理的数字和行动的时机，将有利於鼓励中国人采取行动。这一招还能堵住反对者的嘴，他们认为任何现实可行的人民币汇率升值对贸易赤字的作用不大，赤字主要是由其他因素决定的，除非中国能让市场决定汇率，否则都会被批评者贴上升值不充分的标签。

自二○○五年七月中国将货币与美元脱鉤以来，人民币已经升值了二．四％。中方下定决心要让人民币升值，可是不能太快，因为他们认为太快不利於稳定。

胡锦涛仔细地听了我的建议，然後说道：「我理解。」

他仍然很谨慎，也没有做出承诺。但是他清楚地听到了我的讯息。接下来，我把吴仪叫到一边，对她强调我们需要很快看到人民币有升值举动的重要性，虽然对於美中来说，有更重要的问题需要关注。

「如果汇率问题不重要的话，那你为什麽老是说它？」她问道。

「这在美国是一个很大的象徵，」我解释道，「如果我不说它，我回

去後就没有信用了。」

离开中国的时候，我对中国人会让汇率升值很有信心。回去後，我向布希总统做了简要报告，还给舒默和葛兰姆参议员打了电话。他们於九月二十八日撤回了法案。

我对中国人的信心是有道理的：他们听进去了，还让人民币以更快的速度升值。从二○○六年九月到十二月第一次SED会议结束，人民币升值了一．三％；此後到二○○七年五月第二次SED结束，又升值了二．二％。此後的模式就很熟悉了，每当新一轮SED临近的时候，升值也会加速，而且在会议期间速度更快。当我从财政部离职的时候，与我二○○六年九月和胡锦涛在北京见面时相比，人民币已经升值了一三．八％。然而，中国外汇政策的批评者们还是不满意。坦白说，除非人民币的价值变成完全由市场决定，否则他们是永远都不会满意的。



2007

年5月24日，正值第二次中美战略经济对话，於白宫内的椭圆形办公室会谈。与会者包括中国驻美

大使周文重（左）、副总理吴仪、总统乔治．布希以及翻译。（David Bohrer, courtesy George W. Bush Presidential Library and Museum）



第一次SED会议於二○○六年十二月十四日、十五日两天在北京举行。这个由二十八名内阁成员和政府机构负责人组成的代表团，是迄今为止美国向中国派出的规模最大的代表团。除了我们驻中国的大使桑迪．兰德，还有六位我的内阁同僚：商务部长卡洛斯．古铁雷斯、劳工部长赵小兰（Elaine Chao）、健康和公共服务部长迈克．李维特（Michael Leavitt）、能源部长萨缪尔．鲍德曼（Samuel

Bodman）、美国贸易谈判代表苏珊．施瓦布、环保局局长史提芬．强森（Stephen Johnson）。联准会主席班．柏南克（Ben Bernanke），和美国进出口银行董事长詹姆斯．朗布莱特（James Lambright）也参加了。中方出席的有十四名部长级官员，包括央行行长周小川、财政部长金人庆、国家发改委主任马凯、劳动和社保部部长田成平以及商务部长薄熙来。这前所未有的高官阵容，表明双方是严肃认真的。

对於SED，恐怕没有人比我更认真了，而且我的意思是做到万无一失。我在中国比在任何地方都忍受了太多的礼节性的会议，与会者一个接着一个讲话，说完後坐下点头示意，然後下一个代表站起来念着预先准备好的发言。我不愿意SED也是这个样子。我不想让发言者乾巴巴地背诵写好的讲稿。我需要的是真正能奏效的会议，以坦率发言和坦诚讨论来锁定关键问题，促进理解和信任，以达成针对各种行动的协议，後者也被称作可以付诸实施的成果。正式的SED会议不是用来做细节谈判的，细节谈判发生在我和中国官员的日常通话中或是正式会议的会场边上，还有由财政部的泰娅．史密斯和她的中国搭档、时任财政部国际司司长朱光耀共同主持的，工作人员层面的会议上。

「我们不仅要讨论，」我对中国人许诺道，「我们还要达成短期可以付诸实施的成果。」

我对美国代表团立下鲍尔森式的会议规则：「不许使用黑莓手机。不许接电话。每人必须参加所有会议。这是一个真正意义上的对话，在真正的对话中，你们要集中精力讨论。」

两个阵容庞大的代表团在人民大会堂空旷的金色大厅里会面了，代表们面对面地坐在覆盖着绿色厚呢台布的长桌两旁。桌子之间摆放着萤幕，以便能更清楚地看到PowerPoint演示。每个座位前都放着名牌，想发言者可以将名牌侧放示意。与会者都配备了最先进的耳机（比我们在财政部用的还好，虽然中国政府采购规则要求使用国货，但我发现耳机看上去是外国制造的）。四壁金黄色的大厅里装饰着精致的画作，悬挂着吊灯，这种空旷的空间几乎不适宜作私下讨论。但是中国人显示了对细节的重视，他们在房间周围摆放了鲜艳的一品红，并且派穿着优雅的年轻女性以近乎同步和精准的动作为与会者斟茶。我後来了解到，细致认真的吴仪亲自检查了从菜单到鲜花的摆放等所有的准备工作。



2007

年12月，在香河天下第一城举行的第三次中美战略经济对话，副总理吴仪正在展示精巧的「蔬菜雕

花」装饰，左边是商务部长卡洛斯．古铁雷斯（Carlos Gutierrez）。

为了第一次SED，我们在议程上列出了几个讨论的主要话题：中国经济发展战略，让中国的增长变得可持续，促进贸易和投资，应对具体的能源和环境问题。我们花一些时间讨论了人民币汇率，也谈到了控制二氧化硫、高科技贸易、对美国娱乐业的限制、盗版光碟和中国增加消费的努力，以及医疗和农村发展等问题。我们讨论了中方关於赴美签证被拒签太多的问题，还有我们认为的中国金融服务业应向外资开放的问题。我们探讨了中国城乡发展不平衡的问题，鼓励领导人应对最近在农村发生骚乱的体制性原因，包括官员腐败、财产权的缺失，以及对提供更好的医疗和教育的需求。

会议不乏充满希望的、坦诚交谈的时刻。联准会主席柏南克敦促中国官员增加对养老和医疗的公共开支，并且改善获得私有保险的管道。鉴於中国高储蓄水平压抑了消费，相较人民币升值，这些措施能更好地应对我们和中国贸易赤字的潜在原因。国家发改委主任马凯承认医疗保险的不足是个问题，但他同时指出政府已经在努力增加农民和城市贫困居民的收入。马凯此後在二○一三年出任分管工业、交通和金融服务政策的副总理。当贸易谈判代表施瓦布声称中国的改革在走回头路时，吴仪和马凯都给予了激烈的回应。马凯有礼貌地、但也固执地质疑施瓦布给出的事实，进而挑战她的分析，他争辩道，即使是在市场经济条件下，国家的一些总体调控也是免不了的，不然监管到底

是什麽？他反问道。

他宣称：「我们的改革必须是以市场为导向的。衡量中国是否建立了市场经济体制的主要标准，应该是看市场是否在资源配置上发挥基础作用，而不是把任何总体调控都等同於改革的回头路。」

薄熙来以一种傲慢的语气反驳商务部长卡洛斯．古铁雷斯所说的「我们欢迎中国投资」，他反问道：「美国对中国的投资并不开放。看看中海油收购优尼科的遭遇吧。」

鉴於高盛为中海油那个高调且有争议的交易做了财务顾问，他所说的事我再清楚不过了。我能想像薄熙来提这件事是为了让我尴尬。然而，即使如此，我还是欢迎他的直言不讳。他说出了他中国同事所想的，而我希望SED会议开得活泼、开放、发人深省。薄熙来的事不提，坦白说，SED一开始时，由於双方都想摸清对方的想法，会议开得太正式、太平稳了，发言人也太过频繁地依赖准备好的东西和发言提纲。随着时间的推移，主要与会者双方熟悉起来，双方的工作人员在会议期间紧密合作以达成我们制定的里程碑式的成果，那麽这一切都改变了。

至於中海油的事情，这家公司确实被迫撤回对美国优尼科价值一百九十亿美元的收购，该美国公司的绝大多数石油储备位於亚洲。我解释说，我们和世界上任何国家一样向外国投资开放，但中海油遭遇了政治抵制，因为它的交易是竞争性的，而优尼科已经和雪佛龙（Chevron）签约了。我没有提每个人都知道的事情：中海油给出了更高的价格，但由於政治原因被迫撤回了投标。事实上，薄熙来是对的。这是中国日益增强的全球志向遭遇条件反射式的美国贸易保护主义的一个早期事例。我确实也指出，中国的能源行业投资也不对外开放。

首次SED给了美国内阁部长们一个机会，可以跟总理温家宝和主席胡锦涛见面，并直接提出问题。如果没有SED，他们见到这些领导人的机会微乎其微。很明显，温家宝安排了和我们的会面，以期让我们知道他希望参加对话。他告诉我们他会做三十五分钟的发言，而让我们吃惊的是，他确实就讲了三十五分钟。他在谈话中说道，中国决定选择美国西屋电气公司（Westinghouse Electric Company）为中国的四个核电厂提供技术，这也是我一直在努力促成的事。鉴於它的母公司是日本的东芝（Toshiba Corporation），中国一直不愿意批准总部在宾州的西屋公司。由於中方还没有收到我们在SED期间对谈判协议所做的最後修改，温家宝的消息有点让人吃惊。

在我们和胡锦涛正式会面之後，我又在私下场合见到他，转达了布希总统对他的问候。我再一次就持续的灵活汇率问题给胡锦涛施加压力。我警告说，下一届美国国会对这个问题会很强硬。我强调开放金融服务业对中国的发展非常重要，也有利於中美关系。胡锦涛对开放金融服务业的重要性表示赞同。但他提醒，在这个方面，领导人不能操之过急，「饭得一口一口地吃。」

如我所愿，首次SED达成了一些立竿见影的具体成果。在敏感的贸易问题上，我们达成了促进美国对华出口的融资便利协定。中方同意在中国设立纽约证交所和纳斯达克代表处，并同意重启关於增加美国航空中美之间直飞航班的谈判。双方同意共同致力於中国加入美洲发展银行，该银行为拉美发展提供融资。虽然这些成果不算多，但重要的是我们见面了，对热点问题进行了争论，达成了协议。最重要的是，为合作定调，还为未来建立了一套有效的程序。会议一结束，我就给舒默和葛兰姆打了电话，还和来自蒙大拿州的民主党参议员马克斯．鲍克斯（Max Baucus）、以及来自爱荷华州的共和党参议员查尔斯．格拉斯利（Charles Grassley）通电话，告诉他们我们有个良好的开端，指出人民币自九月以来已经升值一%。

对我来说，最为感动的时刻是SED开幕的第一天晚上。我们的代表团在晚上参观了故宫，之後是盛大的宴会。宴会在位於王府井和长安街交叉处的北京饭店举行，在一个中国乐团演奏的西方音乐声中结束。吴仪自豪地说，她为我们准备了特别的节目。我们被带到饭店的阳台上，风很大，从高处俯瞰北京城。吴仪提醒我，「在外面时请往後靠。」很显然，她担心我一不小心会从低矮的栏杆上翻下去。

我没穿外衣，在十二月的夜风里冷得发抖。助理们警告我别出去，怕我感冒。但我不想错过我的东道主所做的安排，尤其是吴仪对此明显很兴奋。

目睹了几个街区外的惊人美景，我就把天气的寒冷抛到了脑後。紫禁城内外所有的灯都打开了。这盛大的古老宫殿群见证过数个世纪的王朝兴废、战争、革命和抗议，今夜却灯火通明，只为了欢迎我们。

Chapter 12

露台辩论

The Great Patio Debate

二○○六年十一月七日，美国中期选举日，民主党人击败了共和党人，夺取了参议院、众议院，大多数州长的位置和国家对立法机构的控制。布希称之为这次「惨败」，加深了华盛顿政治的分裂。但一个关键的领域除外——两党在抨击中国上是团结的。他们指责中国操纵货币，为扩大的贸易逆差抨击中国，为美国就业机会减少抨击中国。随着二○○八年总统选举大战拉开序幕，我预计这种敌意只会愈演愈烈。

二○○七年一月，我被召到国会对参议院银行委员会作证，主持听证会的是康乃狄克州民主党人基斯．多德（Chris Dodd）。他刚宣布了自己参选总统的候选人资格。我努力恳求免除作证，估计多德想透过敲打财政部长为自己得分。我要求把作证推迟到预算谈判结束之後，但多德不答应，他告诉我，如果我不按时到场，就跟他永远没有工作关系了。

按照法律要求，财政部一年审核两次美国主要贸易夥伴的外汇做法，决定是否有些夥伴操纵他们货币对美元的汇率，然後把审核结果上报国会。在财政部二○○六年十二月的报告中，我拒绝把中国列为货币操纵国，因为我知道这麽做只会适得其反。这样做会得罪中国人，更不容易让他们升值货币，他们不愿让人觉得他们向外国压力低头。财政部上一次列举中国是在一九九四年，但我在做决定时受到很大压力。我告诉参议员们，对抗不是最好的方式——只会导致报复——而应该采用讲求实际的接触，我们在SED中就获得了这种接触，而且正在取得成效。

「我的目标是，朝市场决定的人民币浮动汇率制努力并取得进展。」

我说。我接着说，指责中国操纵货币应该是国际货币基金组织的事。

「我们会见了我们的选民，他们很愤怒，」多德回答说，「看到这个国家失去三百万份工作，国会不能等待我们得到某种含糊的界定，解释说为什麽这是某种进展。」

这个听证会让我认识到，我们将面临多麽大的压力。二月众议院出现了一个专门针对中国的提案，提议对「非市场经济体」徵收反补贴关税，而且两院还在研究几个其他提案。虽然我知道多数立法只是表示姿态，并不会真的成为法律，但还是担心某项提案会付诸表决。如果真表决，提案一定会在国会获得通过，因为这是他们家乡感到受委屈的选民想要得到的，不会有议员想要表现得对中国「温和」一些。我认为国会的领导人在寻找更好的理由不推动立法，但是我担心，一些难以预料的经济或政治事件，或者中国方面的行动，也许会使这些领导人的判断发生改变。

我的立场是，中国需要朝更灵活的货币推进，不是因为「我们」说应该这样做，而是因为这样做符合中国的最高利益。更灵活的货币会使人民币变得坚挺，从而透过促进家庭消费和国内引领的增长，推动国内的经济活动。当然还有其他好处。政策制定者也能够更容易控制通货膨胀，把经济混乱和投机泡沫的可能性降到最低。

胡锦涛主席和其他中国领导人表示，他们致力於朝市场决定的货币推进，但要循序渐进，因为他们担心经济增长受到影响，也担心威胁到社会稳定。到二○○七年春天第三次SED时，人民币名义价值已经从二○○五年人民币汇率与美元脱鉤後上涨了接近六％。

在我看来，有更直接和紧迫的议题。在这些议题中，中国应该加速金融市场的关键性改革。让银行脱离政府控制和非商业性借贷的指令，同时发展有效率的、有竞争的资本市场，有助於中国过渡到不依赖低成本出口的经济。这样的经济也更能够生产高附加价值的产品，为私营公司提供关键的融资。改革者努力实现这些改变，但遇到顽强的抵抗，一些来自意识形态，一些来自中国改革成功意想不到的副产品。经过重组、又能获利的国有企业，成了非常有势力的既得利益集团，竭力阻止来自私营和外国公司更激烈竞争局面的出现。

另外，中国的繁荣也导致了贫富之间日益拉大的差距，城市和乡村居民之间日益拉大的差距，东部和西部地区日益拉大的差距。胡锦涛主席和温家宝总理计划建立「和谐社会」，以消除不满，於是提议不把政治资本花费在市场化的改革上，因为他们认为这是有风险的；而是把政治资本投入到被改革落在後面的社会群体的支持上，比如农民

工、贫困的农民以及退休人员。中国的快速发展在某些方面折射了财富的创造和收入的两极分化。这种现象也曾出现在十九世纪末期美国的镀金时代，当时创造了巨大的财富，社会紧张却加剧了。

我决定透过发起一场资本市场改革攻势来影响中国的领导层。我认为资本市场改革对平衡中国经济增长模式非常关键。因此，三月在日本和韩国的双边会议之後，我飞到中国，在上海做了一个有关资本市场自由化的演讲。我在北京首都机场做了短暂的停留，会晤了SED中方领导人吴仪，和吴仪一起来的，除了其他官员，还有商务部长薄熙来、财政部长金人庆和央行行长周小川。六位部长官员陪同吴仪来见我，吴仪说，这表示胡锦涛非常重视SED。

就这个话题，我告诉吴仪，我跟国会解释，SED是解决美中分歧的一个合适论坛。因此，我强调我们绝对要有成果。我在人民币汇率上给她施加压力，强烈要求中国进一步向外国商业和投资银行开放金融市场。当时，在所有主要新兴市场国家中，中国对股权控制的部分条例是最严格的。没有一家外国实体可以拥有中国一家银行超过二○％的股权；外资股权总计不得超过二五％。外国证券公司最多可拥有合资企业三三％的股权，而外国资产管理公司最多可拥有合资公司四九％的股权。对中国证券公司的投资，一家外国公司单独持股不得超过二○％。我认为根本就不该有限制，但至少，我愿意看到这些限制提高到五○％以上。当时，其他发展中国家，诸如巴西、俄罗斯和印度，允许外国公司拥有一○○％的股权。

根据经验，我知道一些中国官员认为，证券市场是国家的战略资产，不想让外国人介入。高盛花了四年中的大部分时间，想在大陆建立一家证券公司。最终，透过富有创造性的组合和耐心谈判，高盛高华证券公司终於浮出水面；这是一家合资公司，高盛拥有允许的三三％股权，但全面掌控营运。

虽然吴仪不接受货币改革，但她鼓励改善金融服务。这与第一次SED之後我得到的消息相吻合。当时财政部长金人庆告诉我说，股权拥有权上限会提高，他对此有信心。我手下的人提醒我，不要高兴得太早，但我当时感到很乐观。

我於二○○七年三月八日在上海期货交易所发表了演讲。这个交易所八年前成立於浦东。浦东是中国的新金融中心，跟历史上有名的外滩隔黄浦江相望，这里到处灯光闪烁，高楼林立。数百人聚集在交易大厅——他们之中有政府官员、最大证券公司的老板、显赫的学术专家，以及记者——我告诉他们，如果中国想要实现自己的诺言，就要加速金融服务市场改革的步伐。在透明、产权清晰、机构强壮和监管有力

的基础上，高效的金融市场会推动经济增长。这样的金融市场会把钱用来实现最好的构思，允许人们把钱投在他们国家的未来。

虽然发展步伐很大，但中国的证券市场不成熟，也不完整。几乎谈不上债券，包括政府票据；房地产市场缺少流动资金，大多数人无能力涉足；证券交易市场不过十五年历史，变化无常，而且欺诈横行，从作假帐到炒高股价然後抛售的行为都有。中国急需有效和健康的解决办法，来投资新创造的财富，应对人口和社会结构发生的变化。这些变化导致储蓄率飙升，严重抑制了消费。政府「从摇篮到坟墓」的福利不复存在，以及国有企业改制带来大量失业造成的恐惧，导致工人要为养老和可能发生的不测多存钱。独生子女政策也导致了同样的问题，在这个讲究孝道的社会，个人承担了更多养育老年父母的负担。但是，除了银行储蓄帐户，对於这些「预防性」的储蓄却很少有合适的投资手段。政府规定的银行储蓄利息很低，结果人们不得不把他们收入很大一部分用来获取储蓄收益。

资本市场自由化会为中国老百姓提供大量投资产品和服务，促进更多元化经济的发展。更多国际介入会加速这个过程，这也就是为什麽我建议取消外资股权限制。我并不是要中国向外国银行提供帮助。我不过是认为，限制世界最优秀的银行加入，会伤害这个国家。

「没有很强的资本市场，却拥有很成功和可持续的平衡经济，我没有听说过世界上有这样的国家，」我对上海的听众说，「我也想不出有这样的国家，对国内和国外的竞争都不开放，却能获得经济上的成功。」



第二次SED於二○○七年五月二十二日到二十四日在华盛顿举行，议程包括我在上海演讲中提出的一些议题。从在北京召开第一次SED以来，中美双方的团队就一直在忙於一些实质性的成果，议题包括金融服务进展报告、均衡经济发展、替代性能源和减少污染等。几项主要的协议即将公布，包括对美国航空公司开放中国的领空。

建立SED，能让可实施的成果在每半年举行的会议之间经过谈判定下来。我们各部门和机构一直在与中国的对等部门打交道，而且会继续与他们直接会谈，但SED过程会优先考虑中国人的议题，使我们能解决在过去许多年官僚主义混乱中被忽略的问题。在建立SED机制之前，美国政府的部和局都独立游说他们对中国关切的问题。现在，在副财长泰娅．史密斯的指导下，来自每个部门的副手坐在一起透过长时间讨论，定出我方政府五件或者十件需要优先考虑的事情。我们寻

找「大主意」：符合中美两国相互利益且对两国都有改革意义的计划。中国人做同样的事。然後，中美会致力於制作「成果文件」（outcomes document），这份文件会列出为每次SED准备的题目，每半年的SED会议留出来做对话：实质性的情况陈述之後是坦率的讨论。双方都一丝不苟地追踪已经达成的成果，因为他们知道人们期待他们把这些成果付诸实施，而任何失败的实施都会报告到我这里，或者中方负责SED的最高领导那里。每一次SED结束时，都会发布这些成果的简稿作为事实清单。

当然，中国人有他们的优先项目清单。他们急切地想要修改或推迟新的美国出口控制条例，以获得更多机会进口诸如清洁能源、民航、电子和软件等领域方面的技术。他们还向我们施压，希望我们考虑给予他们国家所谓的市场经济地位，这样他们的公司就可以享受优惠待遇。

第二次SED之前，我给吴仪打电话，告诉她会议的安排情况。我再次向她报告，美国议员们变得对中国失去了耐心，向副总理建议，她亲自会见美国议员，跟他们讲讲中国的事。

「这轮SED将决定对话作为一种机制是否可以继续下去，」我对她说，「我们需要突破性的一篮子成果。」

我认为，中国同意提高外国投资中国证券公司的限额，可能会是可以实现的突破，但就在第二次SED召开前夕，中国代表团飞往华盛顿的时候，我们从泰娅．史密斯的中方对应官员朱光耀那儿得知，提高股权限制没有得到胡锦涛和温家宝的批准。这让我很惊讶，因为在第一次对话之後，金人庆让我们很受鼓舞，我知道我们不可能获得想要的五○％以上，但我认为我们会得到至少三五％。

五月二十一日早晨，中国代表团抵达安德鲁空军基地，我在那儿迎接他们。正式会议将於第二天在华盛顿召开，我们安排了正式的欢迎仪式，以表示对吴仪的尊重。我还希望提及股权限制的问题，赢得我们想要的让步。

我们走在温暖而有风的柏油跑道上，说了几句客套话之後，我对副总理说：「我们有个大问题。SED召开之前，我们得想办法解决这个问题。」

「我们给你们的已经比你们给我们的要多了，」吴仪果断地说，「不过我们可以商谈。」

我明白当天晚些时候还有一次努力机会。我的财政部团队和我听说没得到股权限制让步之後，我们决定邀请吴仪和她的同事到我家里用晚餐，再给吴仪做一些工作。我让助手，副行政秘书林赛．巴尔德翁（Lindsay Valdeon）提醒我夫人，正好那天她也在财政部，让她安排个项目，让财政部显得「更欢快些」。

我很幸运，娶了一个镇定自若、足智多谋而且善解人意的女人。温蒂跟我一起多次去中国，帮助我在那里建立关系，也建立她自己的许多关系。她也用自己的厨艺款待过许多中国客人，但五月那天，她没有时间准备晚餐。所以她就开车到当地的全食超市（Whole Foods Market），直奔外卖热菜的地方。她买了面条、中式牛肉青椒及其他菜肴，希望这些吃的能取悦来自中国的客人。

那天晚上，一小部分人聚在我们家位於华盛顿特区马萨诸塞高地地区的一栋法国乡村式的房子里。温蒂跟我邀请了中方的吴仪、薄熙来、国家发改委主任马凯、央行行长周小川、财政部长金人庆、中国驻美大使周文重，以及朱光耀。美国方面，除了其他人，有泰娅、美国驻中国大使桑迪．兰德，和财政部SED特使艾伦．霍尔默（Alan Holmer）。

我们的房子位於一个小山丘边上，有三个卧室，房子里面不大，但很温馨。我们的主厅在楼梯间下面，是敞开式的，起居室直接延伸到饭厅，两个房间都对着石板露台。从露台往下看是森林密布的沟壑和沉静的小溪。客人们一到，我就把吴仪领到露台上，把玻璃门关上。紧靠我们房子两边都有邻居，有一个是《华盛顿邮报》的记者，但因为我感到沮丧，说话的声音有点大。

「副总理女士，我一直对国会说货币不是问题所在，结构性问题才是。我认为我们会取得一些突破，」我说，「那意味着我们在股权限制这类问题上要展示真正的进展。你和我曾相互向对方承诺，不会有意想不到的事发生，可现在我感到惊讶和尴尬。」

谈话很激烈，温蒂在屋里能听到我们说话，她甚至担心我们不会坐在一起用餐了。但她还是成功地把大家领到了餐厅。我们自助式地把食物盛到盘子里，找地方坐到露台或者起居室。吴仪和我坐在一起。泰娅和朱光耀也跟我们坐在一起。这时谈话温和了许多。

「我们一直在股权限制问题上努力地做工作，」吴仪吐露说，「可是你们现在拿不到。」

你一言我一语，我突然想到，可能吴仪不明白为什麽这个问题如此重

要。她是贸易谈判专家，她的背景是石油和化学工程，不是经济学。而且，对不受限制的私营领域和这个领域会带来的经济增长，她几乎没有经验。也许她根本无法完成我们希望她做的事。

温蒂的全食外卖很受欢迎。牛肉和青椒都吃光了。晚饭结束了，中国人准备离开，这是他们的习惯。但我看得出来，吴仪还有点不太高兴。我们在露台上的争辩显然让她感到不快。这次SED对副总理很重要。她是第一次作为我的对应方来美国。来年中国政府换届，这位铁娘子就要退休了。她当然想带着成功的印记离开。

我让她不高兴，真感到愧疚。我用双臂抱住吴仪。我并不太擅长於用亲昵动作表露感情。所以我不由自主的拥抱让财政部同事很惊讶，我自己也很意外，或许中国的铁娘子也同样感到意外吧。

「别担心，」我安慰她，「这次对话一定会成功。」

第二次SED正式会议在位於宪法大街、联邦三角（Federal Triangle）所在地，宏伟且具新古典风格的安德鲁．W．梅隆会议厅（Andrew W. Mellon）举行。雄伟的庙宇风格，以美国前财长之一的名字命名，这个金碧辉煌的会议厅是一组建筑的一部分。除了有其他实体单位，环境保护署在这里办公。

就像在第一轮SED一样，我提醒美国团队，中国人往往讲话比较长，我们要注意举止。中方想要我们理解他们和其需求。他们非常重视SED。他们在准备陈述上下工夫，内容很细致、很全面。所以我们必须要认真对待。

「他们要表演给他们的代表团同事看，还有他们在国内的同事，」我解释说。

「说话的机会对他们来说格外重要。你们听他们的观点，对他们也是一种真正的收获。」

我们能够公布一些关键的里程碑式的成果。首先，我们宣布了「开放领空」的协议，开放了来去中国的空中旅行——布希总统最优先考虑计划之一。这是体现SED价值的一个很好的例子。从美国到中国的航班配额太低了——一天只有十一个直飞旅客航班，而到德国的直飞航班每天多达五十五个。对中国来说收益巨大——一项估算称每天增加一个额外航班，中国一年的经济活动就能收益两亿美元——中国的航空公司，唯恐失去市场份额，给官员施加压力，抵制向我们的航空公司开放领空。我们的运输部和国务院二○○六年六月曾为拓展航空服务

展开谈判，但四个月後中方就退出了谈判。

SED透过允许我们把议题提到更高的政治层面，重新启动了讨论，超越了中国民用航空工业狭隘的考虑，而诉诸於中国更宽泛的利益。在第一轮SED，我们就同意重新开启会谈，经过六个月工作人员辛勤的工作之後，我们宣布了一项协议，增加一倍客运航班，取消对货运航线和货运航班的限制。

第二轮SED还宣布，在一定程度上放宽中国金融服务规则，包括逐渐拓展合资公司可以从事的业务范围，这其中有证券经纪、自营交易和资产管理。所谓合格外国机构投资者（Qualified Foreign Institutional Investors）的定额增加了三倍，从一百亿美元增加到三百亿美元——我两个半月前在上海演讲时，就力推这个改变。配额的增加，使世界上十多家大型投资机构受益。这些投资者包括瑞士的金融大鳄瑞银集团（UBS）和瑞士信贷集团（Credit Suisse）；专业的资金管理者，像是美国的坦伯顿资产管理公司（Templeton Asset Management）；以及机构投资者，如比尔与美琳达．盖兹基金会（Bill & Melinda Gates Foundation）及耶鲁大学。这些机构现在可以在深圳和上海证券交易所买卖更大份额的人民币股票了。

我们还提出了中国出口到美国之商品的安全这个严峻的话题。二○○七年春天，「中国制造」品牌受到了严重的打击。美国食品和药品监督管理局宣布了史上最大的宠物食品召回，因为从中国进口的宠物食品中发现了工业化学品三聚氰胺。一些动物饲料在美国进入了人吃的食物中。美国卫生及公共服务部（Department of Health and Human Services）部长迈克．利维特（Mike Leavitt）派了一个调查组到中国。但显然SED必须关注这个棘手的问题，这个问题牵扯到几个经济领域。

我们与中方运作协议的礼仪安排意味着，在SED会议之後，我可以跟胡锦涛主席有一次单独的讨论。这些都是开诚布公的，我认为对双方都很有好处。作为回应，第二轮SED结束之後，布希总统在艾森豪威尔行政大楼会见了美国和中国代表团。我向总统解释，在椭圆形办公室会见吴仪，对她很有意义。她从来没有到过那里，在世贸谈判成功後也没有机会跟柯林顿总统一起拍照。在我家让她不高兴，我仍然觉得愧疚。总统欣然邀请她到白宫。

布希总统知道如何施展魅力，我们走下行政办公大楼楼梯，朝西翼走时，总统在我们中间引导着她。在摄影师拍照时，我们各自用一只手抓着对方的一只手。来到椭圆形办公室，布希总统跟吴仪谈中美关系，谈她扮演之角色的重要性，然後提议和吴仪一起拍照。在我们的

单独会晤结束时，布希总统握着吴仪的双手，弯下身子，与她吻别。

吴仪那天什麽也没说。但四年以後，她在北京设午宴接待我时，她眼睛闪烁着光说，「我见过许多外国领导人，但在椭圆形办公室是我第一次被亲吻。」

吴仪到国会山庄见一些立法者时，情绪很高涨。副总理是中国妇女的有力扞卫者。她急切地期望见到众议院议长南希．佩洛西（Nancy Pelosi）。她对我说，有人警告她，见这位加数的民主党人就像进入虎穴一样。但她一点也不怕。吴仪出生在虎年，而南希出生在龙年。龙告诉虎，「国会成员密切地关注着SED。」

如何接待中国代表团，我们为此花了很多心思。与贸易顺差或能源发展相比，娱乐活动似乎是微不足道的事。但中国人却看得很重，花好多钱，精心筹备宴会、焰火、唱歌和杂技表演，来分享他们的文化，为来宾提供娱乐。在财政部，我们根本没有类似的预算，我们的团队不得不勉强花很少的钱搞了稍微像样的娱乐，要不然太丢脸了。

娱乐活动没想到会成为会议的亮点之一。我们的团队找到一位令人惊讶的歌手泰勒．汤普森（Tyler Thompson），来自加数奥克兰。这个十二岁的非裔美国人在主要是美籍华人的居民区上学，超乎寻常地喜欢中国传统音乐。我们在国务院布置精美的班杰明．富兰克林国家宴会厅设晚宴，欢迎我们的客人。这里红色人造大理石的科林斯柱廊与镶金边的抹灰天花板相接，悬挂着豪华的雕花玻璃大吊灯。泰勒唱了一首蒙古民歌，唱得太美了，至少有一位中国部长听歌时眼里充满泪水。代表团许多成员走到泰勒面前，夸奖他唱得好，有几位告诉他，「我还是孩子时，我妈妈就给我唱这首歌。」



经过多年与中国人的密切接触，我了解到，把这个国家的环境挑战和其快速发展分开是不可能的。中国令人眼花缭乱的经济大跃进，给环境带来了可怕的破坏。无论走到哪里，你都可以亲身看到和感受到这种破坏：令人窒息的雾霾越来越严重地笼罩着北京和其他城市；散发着腐臭味的河流和湖泊，使许多地方的水都无法饮用；有报导称像大米这样的基本主粮受到了诸如镉等重金属的污染。问题已经上街了，不仅中国人的健康存在风险，中国的社会和政治稳定也面临很大风险。二○○五年，中国估计有五万多起抗议事件，其中一些是暴力性的，而这些抗议都是因环境问题引起的。

中国经济的结构本身鼓励对环境的破坏，地方掌控国有企业的官员因

不计成本的经济增长而受到奖赏。环境破坏的代价令人惊讶：二○○七年世界银行估计，污染每年使中国经济损失五．八％，每年导致七十五万人过早死亡。更早一些的世界银行报告发现，世界上二十个污染最严重的城市，有十六个在中国。遭受最严重的水和空气污染，中国未来面临着前所未有的环境灾难。

边境也阻隔不了中国的污染，空气污染中的颗粒物被西风刮过太平洋飘到了美国。发电厂烧煤以满足对电的巨大需求，再加上大量的轿车和卡车驶上快速扩张的公路系统，结果温室气体二氧化碳的排放量从二○○○年到二○○七年几乎增加了一倍。中国奋起直追，将超越美国成为世界上最大的二氧化碳排放国家。如果中国不能采取有效措施保护环境，全世界都得跟中国一起受害。

这个国家正在采取措施应对环境挑战。二○○七年六月，中国发布了一项应对气候变化的计划，并发誓要让二○○八年北京的奥运会成为「绿色」的。但相互竞争的利益、领导层追求持续经济增长的决心，使环境保护者处於不利的地位。而且，国家环保局是一九九八年从一个比较弱势的前身拼凑而成，这个新部门没有经验、人员不足，在中南海也缺少影响力。

美国也不是完美无缺，但经过数十年的公共讨论，补救性的立法，以及政府的控制，我们昭示了良好的环境可以跟强大的经济共存。我希望SED为了每个人的利益，帮助中国改进其发展方式。在二○○六年十二月第一次会议上，我们同意就高效和可持续能源的利用进行合作。刚刚结束的第二次SED，包括了一系列有关环境议题的协议，包括清洁煤炭技术，以及商讨确保签订一项终结非法砍伐的双边协议。非法砍伐造成了土壤流失、沙漠化，使野生动物失去了栖息地。

我於二○○七年七月返回中国时，环境是我议程上的主要项目。我到的时候，恰好发生了生态灾难。中国中部和沿海地区严重的水灾，影响了一．○五亿人，有五百多人丧生，冲毁了农田，威胁水坝和堤岸的安全。就在我抵达的一个星期前，胡锦涛主席到重庆考察受灾情况。中国已经有数年连续遭受旱灾和严重的水灾。毫无疑问，森林的减少、过度耕种以及过度发展，加剧了问题的严重性。



2007

年7月，与时任美国国家科学基金会北京办事处主任章以本，一同视察青海湖的生态灾害。（REUTERS/David Lawder）

根据财政部SED团队主要成员丹．莱特（Dan Wright）的建议，我决定到位於青藏高原的西部省份青海去看看，然後按照预定安排，在八月一日会见胡锦涛主席。以一位美国官员来说，冒险到这个地方是异乎寻常的，但青海巨大的、受到威胁的咸水湖，典型地反映了中国面临的诸多挑战，也反映了世界面临的诸多挑战。我想特别强调环境议题对於两国的重要性，同时表明，我们明白环境议题对中国比对上海和北京更重要，而且我们也理解中国挑战的深度和复杂性。

胡锦涛在中国西部待了好多年，於一九八八到一九九二年间担任西藏自治区的党委书记。青海是比较穷的省份，胡锦涛曾在此鼓励经济发展。我知道我到那里，会引起他的注意并赢得他的尊重，正如同我与清华合作振兴该校的经济管理学院，加强了与着名的清华校友网络的关系，而胡锦涛本人就是清华校友。

要到青海，从北京西行要一千三百公里，该处海拔三千多米。青海湖是中国最大的湖，也是中国景色最美的湖之一。那里以「中国水塔」着称，因为亚洲最长的七条河流，包括长江、湄公河、黄河，都发源於这里的山区。这里的冰川为下游河流提供了水源。青藏高原相当於西欧的面积，一直延伸到中亚，囊括了西藏、喜马拉雅山和喀什米尔的一部分。它在亚洲季风系发挥着重要的作用，因此影响着世界一半以上人口的生活。

但青海湖和周围的高原环境受到了威胁。部分由於过度放牧和土地开垦，部分由於气候变化，沙漠化和乾旱困扰着当地。如同犹他州的盐湖，青海湖属内陆湖。它不流入海，是小溪和河流汇集的盆地。这个湖一个世纪以来一直在变小——其最深之处曾达一百米，但现在只有三十米——随着支流的乾涸，湖水也变得越来越盐碜化。一九六○年代，一百零八条淡水河注入这个湖；到我去的时候，这些河流的八五％——包括其中最大的支流布哈河——已经消失。

讽刺的是，二○○四年湖泊萎缩的趋势逆转了，湖的面积开始扩大。但科学家认为，新的水源部分来自西藏高原迅速萎缩的大冰川，而这是气候变化引起的。当地气温的升高，比中国其他地方快四倍；不仅对当地的气候型态，也对整个世界的气候型态，带来了潜在的不利影响，因为这个高原对全球的急流有影响。正如我告诉与我同行的外国和中国记者，我到青海的目的是要说明，「中国内陆环境发生的变化，不仅对当地的气候和经济产生影响，同样也对全球的气候和经济产生影响。」

我们一行，财政部除了其他人，还有泰娅．史密斯，丹．莱特和林赛．巴尔德翁，还有一些中国和美国的科学家，从青海省会西宁驱车

七十五英里抵达青海湖。我们走的是崭新的四车道公路，这条公路最後蜿蜒地延伸到一个宽阔的峡谷。在路上我们开始看到更多的西藏人：面颊呈樱桃红色的孩子，他们的父母肤色黝黑，看上去好像二十岁就已经完成了一生的工作。他们的穿着都很鲜艳，系着编织的腰带和彩带。我们看到成群吃草的耄牛，当地的矮型马配着彩色的马具。我们抵达峡谷的顶部，眼前出现了大片鲜艳的黄色油菜花，青海湖出现在我们眼前，像大海一样一望无际。

在接近两英里海拔的高度，毫不夸张地说，景色美得令人窒息。但就在我们走过白色细沙的山丘时，很快就看到了对环境的破坏，这些细沙一直绵延到水边。如果没有旨在恢复植被的植树项目，我们很可能就站在戈壁沙漠上了。中国政府已承诺投入接近九亿美金，协助解决青海湖面临的问题。大自然保护协会、世界银行、亚洲发展银行，以及一些其他机构通力合作，改善青海的生态体系。

接待我的人领我穿过一条有标记的小路，走下山丘来到湖边，尽量不影响稀疏的植被。青海湖是中国和世界游客的旅游胜地。来的许多人是观鸟者；这个湖是濒危的黑颈鹤过冬产卵的栖息地，而这里的斑头雁则在冬天越过喜马拉雅山迁徙到印度去进食。因为我造访青海纯粹是为了研究环境问题，所以否决了看鸟行程的提议；虽然我也带了我的望远镜，以备不时之需。我们沿着湖步行，和我们一起的有地方官员，安全保卫人员以及我们的代表团。我们经过了一片散落的垃圾，好像这里曾经开过啤酒聚会。站在我旁边的地方官员跟我同时看到了这些易拉罐，有那麽一会儿，我担心打扫卫生的清洁工会因为没有清除这些垃圾而遇到麻烦。所以我弯下身，捡起一个易拉罐看了看，然後把易拉罐扔在地上用脚踩扁，接着又踩扁一个。

「每个人都有责任保护湖的清洁，」我说，「我来尽我的责任。」地方官员也跟我一起踩易拉罐。我们很快就把所有易拉罐踩扁，放进垃圾袋子里。

游完湖，我们停下来和一些地方领导一起用午饭。西藏人的厨艺并不知名，但我很好奇，想看看当地人吃什麽。我们走进路边村子里的一个小饭馆，上了几道菜。其中有一道菜结果是耄牛肘子——很大，骨头很多，带肉的大块软骨煮在汤里。沉浸於对青海湖面临挑战的讨论中，我下意识地从汤里拣出一块肘子，开始啃起来。一会儿，我觉得泰娅在我肩膀上拍了一下，听到她对我耳语：「汉克，其他人都没有吃这个。」她是对的。桌子上的每个人都绕过这道菜。再仔细看看，这道菜看上去有点不新鲜了，幸亏我没有什麽不好的反应。

近距离看到这个高原面临的威胁，给我留下了很深的印象。我离开青

海的时候，确信努力减缓气候变化必须成为中美合作的重要组成部分，推动清洁能源、清洁运输、清洁空气和水，以及推动更大范围的生态多样性，应该是合作的起始领域。最终有关能源和环境的、具开创性意义的协议，就是沿着这个思路而最後签订的，美国和中国在第二年发布了这个协议。



第二天，我在北京参加了一系列的会议，最後与胡锦涛在人民大会堂见面。胡锦涛表现出我之前从未见过的热情，他对我说，我花时间访问中国的西部，对他来说是多麽重要。他侃侃而谈，我怀疑他是不是尽量不让我说话——故意把我们预约的四十五分钟浪费掉，这样他就不必和我讨论更为棘手的中美经济关系议题了。结果正好相反，他把我们的会面延长到九十分钟，并且这是我跟他之间最深入的一次交流。



「海拔那麼高，你感到不舒服吗？」他关切地问我的青海之行，他说

他到那里去，总是需要点时间调整。我说，我在科罗拉多州的山里待过很长时间，所以海拔对我没有影响。

我直率地谈到脑子里的议题。我对胡锦涛强调，中国和美国作为世界上最大的两个能源消费国，必须在气候变化问题上共同承担领导责任。我特别提到，我腾出一点在北京的有限时间，去见了国家林业局局长贾治邦，鼓励他采取行动禁止非法砍伐。

然後，我把我们的谈话转入更敏感的话题。我告诉主席，在最近中国产品安全出现问题之後，一些美国公司开始宣传他们的产品「没有中国元素」。自从三月发生宠物食品丑闻之後，在美国消费者心目中，中国的声誉下降了。六月，含有一种防冻成分的中国生产的牙膏在美国下架（同样的成分阴错阳差地在巴拿马被加入到一种治感冒的药里，结果导致一百多人丧生）。有报导说，玩具使用了含铅的油漆——包括美国玩具巨头美泰儿（Mattel）销售的玩具——还有用限制使用的抗生素喂养的海产品，也销售到了美国。在中国国内也没有什麽好消息：七月十日，中国以贪污罪处决了国家食品和药品监督局前局长郑筱萸。

胡锦涛告诉我，他已经让吴仪亲自负责一个新的领导小组，应对这些安全问题。问题很难解决，因为腐败、造假、缺乏透明度，以及没有效率的管制和监督这些因素叠加在一起，导致出现了安全问题。以副总理吴仪长期推动中国出口的经验，以及善於解决问题而名副其实的声誉，她当然是这项工作的合适人选。

我的青海之行引起了中方高度的关注。八月之後，我再次来到中国，这件事又再次被提起。我这次是来拜访温家宝总理。温家宝是工程师和地质学研究者，曾接受专门训练。他带头关注中国快速经济发展对社会产生的影响。我们谈的议题很广泛，涉及诸多政治和经济议题。我说话时，他举起手臂打断我，让我很惊讶。

「我手下的人告诉我，你在青海湖岸边捡啤酒易拉罐，」温家宝特别提到，「显然你在乎中国。我们面临的形势很严峻。」

他说话的时候脸上露出赞赏的表情，眼睛有些湿润。我知道温家宝非常关切中国糟糕的环境。中国已经建立了一支应对天气变化的特别队伍，温家宝敦促地方政府努力减少能源的消耗和温室气体的排放。但我仍然没有从这些努力中获得些许安慰。言谈很廉价，这在全世界都一样，行动才是关键。中国人很真诚，也理解气候问题。但勇敢地面对气候问题不是温家宝总理能够做到的事，而气候问题也不是中国政府最优先要考虑和解决的问题。



这次北京之行值得关注还有另一个原因。我离开华盛顿的两个星期前，众议院议员巴尼．弗兰克（Barney Frank）要我协助他选区的一个选民。杨建利是一位支持民主活动的人士，他已拥有美国长期居住权，他的妻子和两个孩子也都是美国公民。但他受中国当局所阻挠，无法离开中国。

杨建利一九六三年出生在中国沿海的山东省。他在离开中国到美国前，是非常有前途的党员。他於一九八○年代来到美国，在加数大学柏克莱分校攻读数学博士学位。他的中国同学在一九八九年选定他飞回中国，参加天安门广场的抗议活动。他逃脱了政府的镇压，回到美国，从哈佛大学拿到他的第二个博士学位，这次他的专业是政治经济学。虽然中国禁止他回国，但他一九九二年使用一个朋友的护照，飞回中国，为的是考察华北的劳工动乱。当他正打算登上一架民航航班时，当局逮捕了他。他被关押了一年，关押期间不允许和外界有任何联系。当他以间谍活动的罪名被判处五年徒刑时，他已经被关押两年了。被关押期间，他遭受了严酷的体罚，他说这些体罚包括电击和毒打。

为了保证杨建利获释，他的父亲二○○五年从他在马里兰的家飞到中国，结果在那里去世。一年後，当局提出释放这位持不同政见者，让他返回美国；但杨建利坚持先到他父亲的坟前祭拜。二○○七年四月，他被释放出狱，但没有护照和其他法律文件，无法离开中国。康朵丽莎．莱斯以与其他的美国高级官员都曾为其获释而努力，但没有成功。联合国也曾发布决议，称杨建利被阻止离开中国是违反国际法的。

杨建利的夫人住在巴尼．弗兰克的国会选区，她请求巴尼．弗兰克向中国政府施加压力，给他的丈夫护照，让他的丈夫回家。巴尼於是向我求助。这位麻州的民主党人曾经和我一起改革房地美（Freddie Mac）和房利美（Fannie Mae），这两家由政府资助的抵押贷款大公司当时遇到了极大的麻烦；我们一起工作，建立了相互之间的信任和尊重。我承诺，我会看看能做什麽。我敬重那些为了帮助国人而奉献自身自由和幸福的人，根据巴尼对我所说的一切，我想帮助杨建利。经过打听，我得知这件事在北京非常敏感。我是否能私下并且绝对不张扬地跟中国方面商讨这件事，是杨建利拿到护照的唯一希望。我们决定在我七月北京之行要强调的议题中加上这件事。

我们驻中国的大使桑迪．兰德非常怀疑我能办成这件事。「我们已经做了非常多的努力。」他告诉我。

「你看着吧，」我说，「你不能跟我一起去见我要见的人。但我要把这件事办成。」

我决定不能直接找胡锦涛主席，让他难堪，我得接近吴仪，让她帮我做剩下的事。跟吴仪和几位部长正式会晤之後，我把吴仪叫到一旁。

正常情况下，泰娅．史密斯和吴仪的助理都会跟我们在一起，但杨建利的情况太敏感了，我安排单独见副总理——只有我们的翻译在场。我对吴仪解释说，释放杨建利对中国是有利的，因为要求我做这件事的巴尼．弗兰克是国会金融服务委员会的头，是新当选国会民主党多数的重要领导者。我提醒她国会货币立法的可能性，说杨建利的释放对我来说非常重要。我承诺不会对这件事小题大做。我们不需要宣传，我们只要他回到美国。

「让我研究一下这事。」吴仪说。她需要和其他官员商量。

我在跟胡锦涛、温家宝会面时，没有提到杨建利的事。但就在我要离开北京返回华盛顿的那天，吴仪把我拉到一边，告诉我，如果我能保证杨建利一拿到护照就立刻离开北京，中国政府会给他护照。她要求我在杨建利抵达美国之前，不要发布这个消息。我二○○七年八月一日到家，终於从中国方面得到证实，杨建利在飞机上。然後，我打电话给巴尼，他正在纽约的火岛上度周末。我告诉他这个消息，强调我们这件事要对媒体三缄其口。杨建利於八月十八日回到美国。

杨建利这件事是很好的例子，SED给了我接触中国领导人的机会，而且赋予了我能力，可以促成一些事。对其他人来说，这些事可能就远不在对话经济伞的庇护之下了。毫无疑问，就SED而言，我把「经济」界定得很宽广，国务院一些人至今仍对此感到有点生气。但康朵丽莎．莱斯不是这样的人，她理解并支持我们努力做的一切。更重要的是，布希总统理解并支持我们。他把SED当作中国政策的核心。

总统非常明白，跟中国保持建设性关系，对美国非常重要——不断地寻求增加推动相互合作的机会，并减少冲突的可能性是有好处的。他位列第一批宣布参加北京奥运会的世界领导人之中，他知道这个决定对於中国是多麽重要。然而，他坚信美国必须在亚洲强硬，经济上强硬，外交上强硬，军事上强硬。在这一点上他从未动摇。他明白我们必须维护人权和宗教自由。然而，他也认识到美中经济关系的关键重要性，他支持我们与中国的贸易，即使在政治上对他非常不方便的时候，也是如此。

Chapter

13

打造新框架

Hammering Out a New Framework

二○○七年八月，与胡锦涛见面自北京返回几天之後，我踏上了西部之旅。这是另一种建立关系之行。我的目的地是蒙大拿州的比灵斯（Billings），那里的山峦和一望无际的湛蓝天空，特别像青海湖周围的高原。我应邀去会见民主党人马克斯．鲍克斯，他是参议院财经委员会主席。

这个说话柔软、满头银发的参议员，在家乡享受国会夏末的休假期。他跟纽约民主党人查尔斯．舒默、爱荷华州共和党人查尔斯．格拉斯利以及南卡罗来纳州的共和党人林赛．葛兰姆，共同起草了针对人民币的立法。我希望透过在他的选区与他会面，能够撤回这个立法。他们的法案使美国对汇率操纵国的回应更加激烈。这个法案允许政府实施限制措施，包括启动WTO谘询，这个谘询可以导致实施国际货币基金组织的制裁，还可以对汇率操纵国家的进口产品加收高额反倾销关税。这项立法是六月提出的，最後审定七月底在参议院财经委员会获得通过。

我不想让这个法案进入参议院表决，因为表决就会通过。如果通过，布希总统就必须使用他的否决权，但他这样做有可能会遭到抵制。我开始有些担心，舒默和葛兰姆真诚地希望这个法案获得通过，而不像一些别的议员，并不真正想投票赞成针对中国的立法。我希望我的比灵斯之行，可以说服鲍克斯不让这个怪兽出笼。

这个法案是四个类似的法案之一。参议院和众议院各有两个相关的立法，都是二○○七年提出的，旨在对操纵货币汇率获取不公平竞争优势的国家采取惩处措施。参议院的第二个立法是银行、住房和城市事务

委员会的首脑克里斯．多德和资深共和党人理查德．谢尔比（Richard Shelby）提出的。这个法案提出，在美国采取行动之前，没必要证明一个国家有意操纵货币汇率。很显然，所有立法都是针对中国的。参议院的两个法案都允许总统以国家安全或经济原因为由取消制裁，这样行政部门就可以享有一定的运作空间。众议院的两个法案更严厉。一个法案不允许总统解除制裁，而且还给商务部权力，使其可以对因人为下调汇率而受益的进口产品徵收关税。

财政部立法事务部的助理部长凯文．福劳默（Kevin Fromer）鼓励我前往蒙大拿。美国SED特使艾伦．霍尔默亲自在国会活动，阻止针对中国的立法提案成为法律。他也鼓励我前往蒙大拿。我本来可以在国会山庄的办公室拜会参议员，但我为什麽还要长途跋涉到蒙大拿呢？答案很简单——人们都看重特别的努力。我过去从来没有专程到国会议员的家乡单独拜访，以後也不会。但我知道，如果我在夏天国会休会期间，在没有首都众目睽睽和压力的情况下，去拜访鲍克斯，我们的工作关系会更密切，而且我有可能会影响他的看法。这可不是小事，鲍克斯要在二○○八年十一月争取连任，这是民主党人在红州（编按：共和党赢得选举的州） 的连任竞选。布希总统的财政部长专程拜访他，不会对他的选举造成任何伤害。

我想让参议员知道，我重视他的意见，同时表明我的立场：金融市场目前很脆弱，我们现在最不该做的事，就是透过保护主义立法引发一场贸易战。鲍克斯曾经担任美国证券交易委员会的律师，明白我的论点。但是他选区的选民，有小农场主、小产业主以及独立性格很强的西部人，他们大多数人特别关注的是蒙大拿的就业问题。

我到蒙大拿的第一个晚上，跟马克斯在一家牛排店用晚餐（这里的牛排比我一周前吃过的犛牛肘子要美味许多）。就在这里，我跟马克斯谈了我的观点。第二天，我们一起在城里闲逛，一起接受了《比灵斯公报》（*Billings Gazette* ）的采访；我们还换上工装、戴上安全帽，参观了当地的一家工厂；最後在市政厅会见了参议院选区的选民。马克斯没有做任何承诺，但我知道他对贸易的事情非常明白；一九九○年代早期，他曾经把参议院粮食联合会的成员组织起来，支持老布希总统否决企图取消中国最惠国待遇的立法。我离开了比灵斯，确信至少他在汇率问题上有所动作之前，一定会告诉我。

正如我对马克斯所解释的那样，我明白国会在对美国民众的沮丧做出回应，但是反射式保护主义会自己击败自己。让中国产品更昂贵的立法只会伤害美国消费者，他们会突然发现，像电视机这样的商品超出了他们的消费能力。并且，中国是增长最快的美国出口市场。中国人购买的商品让美国公司受益，也让美国工人受益。马克斯想让蒙大拿

州的牛肉上到中国的购买清单，但自从二○○三年十二月在美国一家养牛场查出疯牛病之後，中国市场就不对美国的牛肉开放了。中国对於公开威胁反应强烈。中国不会退缩，而更可能会进行报复。这样关键的出口行业就会受到伤害，比如计算机、飞机、农产品和机械产品。进一步的类似立法也许会引发其他国家采取保护主义措施。

中国的贸易顺差大，且在中国加入WTO之後，贸易顺差上涨很快。但中国对欧洲和日本都有贸易顺差，并且麻烦也很大，我认为我们不该带头纠缠货币汇率问题，并为此承担後果。我在幕後已经运作了一段时间，给国际货币基金组织施压，让它采取行动。作为国际货币基金组织职责的一部分，它要监视成员国的货币政策。二○○七年六月，国际货币基金组织宣布它要修改已经维持了三十年的汇率监测框架，给自己更广泛的权力，决定什麽样的行为构成货币操纵。新的框架重点放在结果，而不是意愿。中国反对这个变化，认为其侵犯中国的国家主权。

无论如何，以我多年在资本市场，而不是在国会山庄工作的经历，我认为货币问题让我们无法关注真正的问题。以「我们——你们」相对立的严格术语描述中美经济方面的分歧，也许听起来很动听，但双方都有问题。核心问题是经济不均衡。小心谨慎的中国人存了太多的钱；美国人则受其税收制度和政府政策的刺激，堆积了大笔债务，对廉价的中国商品趋之若鹜。如果中国没有提供廉价商品，我们也会到其他地方去购买。但毫无疑问，我们必须清理过多的债务，而中国需要改变其方式，确保可持续发展。中国人聚集起来的大量金钱，又重新流回到西方，创立了这样一个世界：在这个世界上堆满了廉价的金钱，催生了投机的过分行为。我们恣意挥霍的方式会将这一切付之一炬。



八月底，金人庆辞去了中国财政部长的职务，政府没有给出官方的理由，但谣言很快不胫而走，说他卷入性丑闻。（後来有报导指出，他跟一个台湾间谍有暧昧关系。）说实话，我不特别想念金人庆；除了他在会议上习惯打嗝，让人觉得扫兴，而且还张着嘴睡觉之外，他在政府中没有影响力。接替他的是谢旭人，之前是税务总局局长，是个比较讨人喜欢的人。他支持SED，但表现出了他部门保守的本性。

不过，我没有时间品味来自北京的政治传闻。即将席卷美国和世界的金融危机爆发了。危机最先发生在法国，八月九日，法国巴黎银行（BNP Paribas）以「流动资金全部蒸发」为由，停止对三家投资基金的赎回，这三家基金持有抵押贷款支持债券。欧洲的信贷市场严重

收紧。第二天，道琼斯工业平均指数下跌几乎四百点，是五年来单日第二大跌幅。房市泡沫在膨胀了五年之後破了——虽然「泡沫」这个词不足以反映这场即将大面积发生的灾难之规模和惨烈程度。

源自於次级抵押贷款市场的问题，透过房地产板块，蔓延到银行和其他的债权方，也波及到世界上购买了抵押贷款证券的投资商。这些问题很快就影响到准政府实体房地美和房利美，这两家美国公司打包和担保了美国的抵押贷款。问题也波及到许多活跃在市场上的非银行机构，从投资公司到专门从事这一业务的保险机构。在财政部，我们认为房产市场的调整可能会延续到二○○八年。随着房市与诸如建筑行业这样的相关领域出现萧条，经济学家开始下调对经济活动的预期估计。市场的波动和低增长预期使美元变得疲软。在十一月中之後的十二个月里，美元对欧元下跌了一四%，油价迅速上涨，给中国等石油进口大国带来压力。波动性对全球市场造成了巨大破坏。

随着金融压力在美国的加剧，我十一月赴南非的开普敦，参加世界主要经济体财长和央行行长的会议，会议被称作二十国集团（G20）。二十国集团是一个相对新的组织，成立於亚洲金融危机之後的一九九九年，旨在协调应对政策。像代表了世界最大经济体的七国集团一样，二十国集团参加的是财长，但包括了新兴市场国家。这些国家经济增长很快，但过去在国际决策机构中缺少话语影响力。二十国集团包括了「金砖」（BRIC）成员国——巴西、俄罗斯、印度和中国，还有沙乌地阿拉伯和墨西哥等国家，当然也包括大的西方经济体诸如德国和法国。（二○一一年，南非加入金砖国家「BRICS」。）

我期待与中国央行行长周小川约定的私下会晤，地点在凡东饭店（Hôtel Le Vendôme），开普敦城外一个度假的地方，我就住在那里。我希望听到他对中国权力层发生的最新变化的解读。一个月前，中国共产党召开了党内领导层五年一次的全体代表大会，这个会议决定谁上台、谁下台、谁将在中国的权力圈中处於上升的态势。新当选的政治局常务委员会成员按照九个人职务高低，走上人民大会堂的大台子公开亮相，是这个会议的高潮（这一次是第十七次代表大会）。对中国问题观察家来说，这是重要的时刻。因为这个国家的政治进程很不透明，每一个公共事件都具有更重要的意义，也受到密切关注，而常委亮相比其他事件更有意义和受到关注。

不出所有人的预料，胡锦涛和温家宝仍然在党内的第一和第三位置（全国人大常委会的委员长吴邦国在党内排在第二）。重要的是，习近平升入了中央政治局常务委员会，巩固了他的政治前景。我感到很高兴，因为习近平显然非常有可能接替胡锦涛，成为中国的最高领导人。我相信，这对中国和美国都有好处，因为他清楚，发展自由市场

和非公有经济对未来中国经济的成功十分重要（二○○八年三月，他被任命为国家副主席）。

另一个上升之星是李克强，得到胡锦涛大力提携。他在担任辽宁省委书记时，扭转了这个东北省份的形势，这次也升入了常委会（二○○八年三月他被任命为常务副总理）。担任公安部部长的周永康也进入了常委会。周永康二○○六年曾把我提出召开SED的主意带给中国国家主席。

在为期一周的代表大会上，胡锦涛和温家宝讲的都很对，反对出现保护主义倾向，承诺要藉由提供更多的社会福利调整中国经济增长模式，鼓励节约能源，加强环境保护。但常委会出现的变化也表明，在确认胡锦涛掌控的前提下，要削弱前总书记江泽民上海帮的影响。而上海派主张改革，胡锦涛则是一个谨慎的领导人。三月，政府内职责将进行调整，这时我们将从另一个层面看到胡锦涛当政未来五年的前景。比如，吴仪退休了，我们不知道谁将接替她的位子，成为我们的对话者。

周小川和我在我房间外的海景阳台上共进早餐。看着波光粼粼的南大西洋，周小川告诉我一些不好的消息。那个美丽的清晨顿时暗淡下来。随着美国市场出现动荡，他说中国不打算像我们希望的那样，往前加快资本市场改革。虽然我感到失望，但并不觉得完全意外。我有预感改革的前景已变得不乐观。

我们从许多其他管道得知，反对改革的势力得势了。全球金融危机只不过加强了他们的影响力。为什麽要模仿西方不对的东西？那一年，中国出了一本书《货币战争》，这本书代表了对西方的猜疑和排外心态，而变革的反对者们则充分地利用了这种猜疑和排外心态。作者是一个叫宋鸿兵的人，这本书是伪经济学和《达文西密码》（*Da Vinci Code*）式探秘的奇怪组合，试图展示西方国家如何利用资本市场让发展中国家臣服，特别是如何遏制崛起的中国。这本书声称，西方国家听命於跟罗斯柴尔德家族（Rothschild）有密切联系的富有私家银行。西方国家没人拿《货币战争》当回事——无疑，这是阴谋论的一部分。但是这本书在中国很流行，据说国务院也有人看这本书。

不过，周小川对於改革之路总的来说是比较乐观的，这表示中国有可能在人民币问题上展现更多灵活性。但他也提醒，既然气候变化的事情尚未定下来，美国要避免通过反对中国的立法，这很重要。在美国，对中国的抨击甚嚣尘上：八月中旬的一次竞选活动上，民主党总统候选人克里斯．多德要求布希总统中止从中国进口食品和玩具。我提醒周小川，布希总统反对保护主义和报复行为。我向周小川讲述了

我赴蒙大拿州与马克斯．鲍克斯讨论这事的经过。我会尽全力阻止针对中国立法的通过，我说。

随着会见接近尾声，我转而谈到，我对中国银行与伊朗有往来表示关切。我与财政部主管恐怖主义和金融情报的副部长斯图亚特．利维（Stuart Levey）一起工作时，曾经提醒世界上所有主要银行，要注意在伊朗做生意的风险。外国银行做伊朗的合法生意是不违法的；但在伊朗做生意是危险的，因为伊朗人经常掩盖其非法活动，这是众所周知的。我表明，如果有银行资助或援助伊朗的恐怖主义活动或制造核武器的工作，我们将对这些银行进行制裁。中国的主要银行之一受到美国制裁，并因此纪录在册，从而失去在美国和欧洲做生意的机会，这应该是中国最不愿意看到的事。

周小川说：「我仔细调查过，我认为我们的银行没有和伊朗从事任何非法或者不合适的生意。」

「他们应该格外小心，因为我们会密切注视。」我提醒说。我知道他理解我说的话。

在开普敦会议之外，我们去参观了在迦纳和坦尚尼亚正在进行的、实实在在的经济建设。在那里，我意识到中国对全球经济的重要作用。非洲到处都有中国人，从事当地基础建设投资大项目，签署协议获取重要的石油资源。我觉得二十国集团给了中国和新兴国家一个发声的机会，这很好，他们的声音应该被听到。就现代经济而言，二十国集团比七国集团更具有代表性。七国集团只包括已开发国家，而且成立於一九七○年代中期，那时像中国这样的国家在经济上默默无闻。所以，在开普敦，代表全球经济主体的财长和央行行长能够审视我们所面临的挑战。对联准会主席柏南克和我来说，解释我们国家所面临的问题和政策应对，这是一个很理想的场合。

开普敦的经历让我有信心，在不到一年後，向布希总统建议，把二十国集团向前推进关键一步，把其中一个部长级会晤拓展到领导人峰会，从而使许多已开发国家和新兴国家的政府首脑坐在一起商讨世界问题。这个想法与SED的一个关键目标相吻合——让中国更为融入国际社会。虽然中国是世界第三大经济体，而且即将成为世界第二大经济体，但在全球领导人论坛中，中国的代表性体现得不够充分。中国的观点也没有被适当地倾听和关注，同样重要的是，中国也没有承担与其国际秩序中地位相当的责任和义务。

至少，我们要求有更多的国际协调，因为金融危机在蔓延。美国的主要银行宣布遭受了巨大损失，英国的北岩银行（Northern Rock）遭

遇严重的挤兑，房产销售下跌，消费者的信心也迅速下滑。在政府内部，我们开始考虑用刺激支出来推动不景气的经济。随着房产市场问题蔓延到信贷市场，美元继续贬值，加剧了国会的保护主义情绪。人民币最近升值了，在十一月一个月里上涨整整一个百分点。但国会似乎没有人理会。

第三次SED定於十二月十二日和十三日在北京召开。我在这之前告诫吴仪，在美国立法者中有敌对的情绪。我会尽我所能让国会不至於受到这种情绪的影响。但我说，我需要从她那里得到帮助。

「我在尽我最大的努力，」我说，「但我不能排除有关货币的立法会在年底前提交到国会的可能性。」

吴仪在电话里语气非常和蔼，但第一次会议召开前，我们晚间在北京一起用餐时，她的态度却完全不是和解的样子。

中方在香河天下第一城召开第三次SED，离北京大约三十英里。这个旅游景点有一个仿造的故宫，还有一个二十七洞的高尔夫球场，以天下第一城而闻名。副总理住在这个大院子中心一个传统风格的房子里，泰娅．史密斯和我与吴仪和朱光耀在那里会面。大世纪城的风格介於迪士尼和古威廉城堡之间，又有中国元素，这种奇怪的结合，反映了中国经济发展带来的迅速变化。仅仅几年前，我步行穿过北京有历史沉淀的街巷，现在这些街巷和以它们的名字而为人所知的居民区都被拆除了，以接纳匆忙和无序的都市化。我在一个为旅游奇幻世界制作的仿制品中用餐。

吴仪利用这样一个私人会晤转换角色，在我们的货币问题上让我很不好受。美元的疲软给中国带来了麻烦。随着已经低估的人民币对欧元和日元的进一步贬值，他们在欧洲和日本的贸易夥伴也在抱怨。中国进口的以美元定价的商品，诸如石油，成本大幅上升。吴仪还表示了对中国在美国投资的担心。到二○○七年十二月，中国的外汇储备已增长到令人惊讶的一．五兆美元，而在六年前中国加入WTO时，这个数字是两千一百二十亿美元。其中大约九千亿美元，即外汇储备的六○％，投资到美国的政府票据和债券，或者像两大抵押贷款巨头房地美和房利美等机构发行的证券。

「你想让我们上调我们的货币汇率，可是你们得控制你们货币的价值。」她告诉我。「你们让我们遇到了真正的麻烦，因为你们让美元贬值，中国人民受到了伤害，因为我们投资了你们的美元。」

「我们尽力维持美元的坚挺，但美元的价值是由自由市场决定的，」

我回答说，「我们需要推行政策以保持我们的经济强健。我们现在就是这样做的。」

然後吴仪问我，我们想要人民币调整多少。「你们想要人民币调整多少？给我一个数字。」

我拒绝这样做。我们双方都知道，中国会升值人民币，因为他们认为现在这样做於他们最有益。所以，由我来提出建议是没有意义的。相反，我重申了我的立场，中国应该让市场来决定货币的价值。而在中国让市场决定其货币价值之前，应该至少根据经济的现实来确定其货币价值。

「你们目前的情况距离这一目标有点太远了，」我告诉吴仪，「你们应该让人民币大幅升值。」

然後，我回到更重要的，我认为，应该是更优先的话题——为什麽中方不再继续进行金融市场改革了？

第二天晚上，在庆祝宴会之後，中国人觉得，如果我能跟吴仪打乒乓球，那会很有意思。我不太会打乒乓球，而让副总理赢我，对我来说，一点问题都没有，这不是丢脸的事。温蒂总是赢我。我觉得比赛对中美关系有好处。我觉得我有点兴奋起来了。我热切地期望与副总理吴仪比赛。但我的手下不同意，不让我这样做。

「让吴仪赢你，会很难看的。」米歇尔．戴维斯（Michele Davis）说。戴维斯是财政部公共事务副部长与政策计划局长。

我的手下不希望我跟吴仪比赛还有另一个原因。我们财政部在北京的团队有一个讯息技术专家——朗．李里（Ron Lilly），在美国是排得上名的乒乓球选手。SED团队带了朗．李里来，他还带了自己的球拍，这样我们就可以在中国人自己的国球项目上击败中国人。所以我们建议，吴仪跟我不要打，我们从我们的团队选一个人，跟中国团队的一个人打。中国方面挑选了朱光耀，当时财政部国际司司长。虽然比赛打得很艰难，但朗．李里还是赢了。中国人真是热爱体育，对比赛又是拍手，又是呼喊。之後的几个月，中国人一直在嘲笑我们，居然带了职业选手。

乒乓球比赛让我有机会看到，中国和美国的SED团队之间建立了密切的工作关系。他们每一次的会晤都经过长达数周的联手筹备，在双方的官员之间建立了一种相互尊重和信任的纽带。随着金融危机在下一年的恶化，这种关系被证明是非常重要的。个人之间的密集互动，是

SED的一个特点；在前五届SED整个过程中，中国国家领导人和美国官员之间面对面的会晤多达三十次，我与和我对等的中方搭档通电话多达二十四次，泰娅．史密斯与朱光耀主持了两百多场协商和准备会议。

第三次SED之後，我们宣布了内容涉及很广的三个协议。最重要的是，我们达成了一个非常详尽且意义深远的、涉及产品安全的协定。此一协定旨在改进制造业标准，提高政府在八个领域的监管水平。这八个领域包括食品、动物饲料、药品和药剂产品、烟酒、玩具和电子产品。虽然问题主要在中国方面，但我们做出的模式代表现代市场最佳做法，而这种做法依赖於全球制造网络和连锁货物供应。

卫生和人力服务部长迈克．利维特是个非常热情的参与者，急切地想利用SED。他和中国卫生部部长建立了密切关系。第三次SED期间，利维特冒险提出一个建议，在我们开启SED之前，这个建议很可能被中国人认为冒犯了他们而被立刻否决。他要求中方允许美方将美国的食品安全和产品品质检验员派到中国。在随後的谈判中，中国要求互派。对许多美国人来说，这也许有点可笑；但公平就是公平。事实上，中国人在这个问题上是非常友善和合作的——正因如此，在第四次SED上（编按：二○○八年六月十七日和十八日），我们能够宣布美国食品药品监督局人员到中国工作，中国的检查员也可以来美国工作。双方对话方式的改善，甚至让我们在此之前，便已得到回报：二○○八年初，一种稀释血液的药物被污染了，而这种药包含的主要成分源於中国。我们两国的机构共同努力，很快就找到问题所在。



2008

年6月，正值第四次中美战略经济对话，在位於马里兰州安纳波利斯的美国海军学院与副总理王

岐山和卫生及公共服务部长迈克．利维特（Mike Leavitt）交换意见。（Courtesy of the U.S. Department of Treasury）

到了二○○七年下半年，我开始思考布希政府离任後会怎麼样。我於是开始考虑具有更长远目标的中美合作。中国人是战略思想者，透过不间断的五年计划，来制定他们的长期经济目标，并认真跟踪计划的执行情况。如果新总统允许把SED搁置在一边怎麼办？我的结论是：如果能够找到一些关切中美双方共同目标的题目，共和党人和民主党人又都能接受，即两党任何一党入主白宫都不会轻易放弃的题目，对我们是有好处的。

并非我一个人这样想。吴仪就曾提议，我们找一个题目，共同长期地合作。我开始跟华盛顿的人想主意。我高盛时的同事约翰．桑顿，当时在中国和美国两头跑。在中国，他担任清华大学全球领导人学程的主任和教授；在美国则担任布鲁金斯学会的主席。他指出，中美双方可以卓有成效地在能源方面合作。我很赞同，回想起我七月的青藏高原之行，而青藏高原的情况正好非常充分地凸显了中美合作减缓气候变化影响的重要性。於是我决定，环境和生态保护问题应该是此类讨论的部分内容。

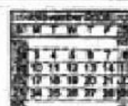
我向吴仪建议，我们双方合作打造一个中美合作、共同探讨能源和环境方面重要议题的十年框架。她马上说这是个好主意，我们立刻全力以赴着手此事。在第三次SED会议上，我们宣布成立一个「能源和环境十年合作框架」（Ten-Year Framework for Cooperation on Energy and Environment）工作小组。美国的团队，以及中国方面来自国家发展和改革委员会的团队花了六个月时间，共同精心完成了这个最终成为中美对话最重要的成果之一。

考虑到气候变化和能源安全这些议题之艰钜和敏感，我们需要两国政府中最高层决策者的参与。在美方，这意味着环保局、商务、政务、能源、财政部门之间的协调，後来又加上美国贸易发展署。专注於六个领域的特别团队，反映了能源和环境之间不可分割的相互关系。这六个领域分别是：清洁用水；清洁空气；高效交通；清洁、高效和安全的发电；能源效率；以及森林和湿地的保护。除了其他议题，我们寻求如何减少两国对於外国石油的依赖，如何在满足不断上涨的能源需求的同时，保证我们的公民享有清洁空气和安全用水。我希望两国最好的实验室能相互交流，为了大家的利益共同从事研究。

最终，我们共同追求一个新的概念，我们称之为生态夥伴关系（EcoPartnerships）。十年框架关注具有战略意义的广泛议题，而生态夥伴关系则旨在鼓励在大学或者地方层面上的创新——比如，城市间结成夥伴关系，共同生产电动汽车；或者公用事业之间结成夥伴关系，创建环保型运作模式。西雅图和大连合作建造高效港口，威奇托市（Wichita）和无锡则在清洁用水方面展开合作。二○○八年十二月第五次SED会议上，我们公布了拥有七对合作夥伴关系的项目。

时

Calendar List — 12/2/2008 - 12





Calendar

Day	Start	End	Category	Description
2	1:00 PM	1:10 PM		Call to Larry Summers
	1:10 PM	1:20 PM		Call to Joel Kaplan
	1:20 PM	1:30 PM		Call from Alan Mulally,
	1:30 PM	2:00 PM		Depart Treasury enroute
	2:00 PM	2:20 PM		Arrive Andrews Air Force
	2:20 PM	2:55 PM		Wheels up for Beijing, C
	2:55 PM	3:05 PM		Call to Joel Kaplan
	5:20 PM	5:25 PM		Call from FED Chairman
	5:25 PM	5:35 PM		Call from John Mack
	5:50 PM	6:05 PM		Call to Joel Kaplan
3	5:15 PM	5:20 PM		Call from Senator Bob C
	6:25 PM	7:10 PM		Arrive Yokota Air Force
	7:10 PM	9:45 PM		Depart Yokota Air Force
	9:45 PM	10:45 PM		Arrive Beijing, China
	10:45 PM	11:05 PM		Arrive Grand Hyatt Hotel 9-011-86-10-8518-1234
	11:30 PM	11:55 PM		TELEPHONE CALLS C 10:10am-Call from Senat 10:20am-Call to Joel Kap 10:40am-Call to Joel Kap 5:10pm-Call to FED Cha
4	8:30 AM	9:00 AM		Opening Session, Thous
	9:15 AM	10:30 AM		Session I: Principals Onl
	10:45 AM	12:15 PM		Session II: Strategies for Thousand Person Hall, D
	12:30 PM	2:00 PM		Working Lunch, Multi-P
	2:15 PM	3:45 PM		Session III: Strengthenin
	4:00 PM	5:30 PM		Session IV: Confronting
	6:00 PM	6:30 PM		Eco-Partnership Signing
	7:00 PM	8:30 PM		SED Banquet, Banquet
	8:30 PM	9:30 PM		REMAIN OVERNIGHT
5	7:35 AM	8:00 AM		Depart Grand Hyatt Hote
	8:00 AM	8:10 AM		Family Photo – OPEN P
	8:20 AM	9:20 AM		Session 5, Thousand Per
	9:30 AM	11:30 AM		Session 6, Thousand Per
	11:30 AM	12:00 PM		Session 7, Thousand Per
	12:05 PM	12:35 PM		Joint Concluding Statem
	12:40 PM	12:55 PM		Depart Diaoyutai Guesth
	12:55 PM	1:35 PM		Arrive Grand Hyatt Hote
	1:35 PM	1:40 PM		Press Briefing, Drawing
	1:45 PM	2:15 PM		U.S. Press Conference –
	2:20 PM	2:25 PM		Photo Opportunity with
	3:15 PM	4:00 PM		Meeting with Premier W
	4:15 PM	5:00 PM		Meeting with President
	6:00 PM	11:00 PM		Depart Beijing, China en

时

任美国财长的鲍尔森於2008年12月2日至5日的工作日志。当年12月，中美经济战略对话第五次会

议在北京钓鱼台国宾馆举行。日志显示，12月5日下午，鲍尔森前往中南海和人民大会堂，分别拜会

了国务院总理温家宝和国家主席胡锦涛。

像以往一样，中方为第三次SED准备了丰富的娱乐活动。吴仪亲自过问所有准备工作，甚至是桌子上排放的蔬菜雕花。娱乐活动包括烟火，这即使按照中国的标准也是壮观的——而我们美国人在国内会认为是最後的压轴节目，居然在天下第一城上空燃放了一个小时。我忘了拿外衣，开始放烟火的时候，感到牙在打颤。作为寒冷天气下会晤的礼物，中方为我们代表团提供了很厚的、带腰带、毛领子和红五星铜扣的军大衣。我渴望温暖，但不敢穿这棉袄，那照片会多麽奇特：美国财政部长穿得像一个红军战士！（说到这件适合在东北穿的棉袄，我倒还留着它。冬天在伊利诺我家附近的草原上散步时会穿上它，这里的偷拍者只有鹿和郊狼。）

因为吴仪春天就退休了，这是她最後一次参加SED，这让我觉得既高兴又伤感。虽然最初对这位副总理感到有些疑虑，但我逐渐对她和她所做的努力充满敬意。中国有句话说，不打不相识。虽然与她有不同看法，但我真的很喜欢她。我希望她也觉得我不错——不管怎样，她送了我很漂亮的礼物：青铜车马雕塑，是中国第一个皇帝陵墓出土文物的小型复制品。我把它放在我的财政部办公室。吴仪退休後，我送了她一对高尔夫球杆，根据她的身材订做的，希望能给她退休後的生活带来快乐。

第三次SED取得了一些令人瞩目的政策成果，但让我无法忘记的，是会议之外发生的小插曲。我们代表团中大多数人都不知道这事。在天

下第一城的一个大舞厅里，围绕一个长长的黑木头桌子，我们正在开讨论会，坐在我旁边的美国驻华大使桑迪．兰德探头说，他从大使馆得到消息，美国驱逐舰「穆斯汀号」（Mustin）当晚要穿过台湾海峡，而中方宣称这海峡属中国领海。

几个星期前，中国拒绝「小鹰号」（Kitty Hawk）美国航空母舰以及其随行舰船停靠香港，惹怒了美国海军和国防部。本来航母舰队上的数千位空军人员和水手打算与他们的家人在香港过感恩节。中国方面虽没有任何解释，但显然，美国计划向台湾的军售，以及布希总统和达赖喇嘛一起露面，让中国觉得被冒犯了。只是出於「人道主义考虑」，中国当局当日就表示反悔；但此时，「小鹰号」已经改道驶向在日本的美军港口。「小鹰号」和其五艘护卫舰只构成的舰队穿越台湾海峡返回美国，进一步加剧了局势的紧张。

现在我在北京，听到美国舰船要再一次穿越台湾海峡。这不仅会激怒中国人，而且会伤害我的信誉以及SED的信誉。

「这件事绝不能发生。」我对桑迪小声地说。

「汉克，这事已经定了。你无论如何阻止不了。」

「如果罗伯．盖茨（Robert Gates）在北京，海军不会这样做。」我说，「假如国务卿康朵丽莎在北京，他们也不会这样做。现在我在北京，他们也不应该这麼做。」

事实上，国防部长罗伯．盖茨上个月刚刚访问过北京，直接谈了军售问题，说美国会继续向台湾出售武器以自卫。但他同时也呼吁中美双方，在其他问题上更好地交流。我不耐烦地等待会议休息时间，这时我想，在我要见胡锦涛的头天晚上，美国驱逐舰穿越台湾海峡，似乎跟盖茨所说的目标不一致。

终於是休息时间了，我立刻跟国家安全顾问史提芬．哈德利通话。因为十三个小时的时差，华盛顿正是午夜。半迷糊的哈德利证实，这次行动已经得到批准。

「那我想，我得把总统叫醒了，」我说，「因为这是无法接受的。」

「别叫醒总统，」哈德利说，「把罗伯．盖茨叫醒就行了。」

我是在国家安全委员会的会议上认识了国防部长。我非常尊重他。但那天晚上，我花了很长时间才接通他的电话。我得先跟一帮军衔很高的副官打交道，还有太平洋司令部的军官。一个副官以不屑的语气问

我，究竟为什麼打这个电话，我不得不拿架子了：「我是财政部长，」我说，「把盖茨部长叫醒。」我过去从来也没有这样拿架子，以势压人，以後也不会。

罗伯终於在电话那边睡意朦胧地问，「这是怎麼回事啊，汉克？」

我直接告诉他，我在北京，美国海军舰船不能穿越台湾海峡。

罗伯迅速按照我的期望做了，换了我，形势发生逆转，我也会这样做。

「如果这对你很重要，汉克，我们取消这次行动。」

我在电话里听到有人在旁边碎碎念——事实上，是极度的惊愕——我决定挂断电话，别等到发生争执，或者再出现变故。我只是说，「非常感谢，我看重这个决定。这很重要。」

我回到了SED会议，告诉桑迪：「解决了。军舰改道了。」

我得承认，我鼻子都气歪了，但并不是因为过度自负而在海军计划问题上小题大做。我这样做是因为，我知道，所有美方参加SED的人都知道，中方不会认为这样的插曲是偶然事件。在一个很重视迹象和象徵性的文化里，无论大小事，每一个行为和事件都被赋予了意义。缺少透明的封闭决策过程，更放大了这种趋势。如果我在北京期间，美军驱逐舰穿越了台湾海峡，不仅会被认为是就「小鹰号」事件对中国的抗议，而且会被认为，美国不把中美SED当一回事，也贬损了我身为双方对话的美方主席之地位。讽刺的是，盖茨本人想增进与中国的交流，但国防部却冒险破坏我们一直透过SED在建立的交流管道。

回到华盛顿，我还有点不高兴。但布希总统却觉得我咄咄逼人的行为很有意思。回来後的一次内阁会议上，布希总统冲我咧着嘴笑出声音。「为什麼你花那麼长时间才找到盖茨？」他风趣地问，因为他知道我当时急切地要跟国防部长通话。总统有幽默感，喜欢顽强的人。在我们面临严重金融危机时，这两个性格特点很有用。

Chapter 14

全球

清算

A Global Reckoning

我们决定第四次SED的主题为可持续经济增长，二○○八年六月对话举行之时，可以说这个主题是再合适不过了。油价飙升至一百三十八美元一桶，原油价格比前一年上涨了一倍。能源和化肥价格的上涨，再加上地方的乾旱，助推食品价格上涨，特别是主粮。而粮食短缺在一些贫困地区引发了严重的暴乱。价格上涨部分反映了发展中国家的经济快速增长，对於稀缺自然资源更大的需求。中国经济的成功使数亿人摆脱了贫困。目前，中国的挑战是在不影响国内稳定和不带来全球灾难的情况下，维持其发展。

我们在马里兰安纳波利斯（Annapolis, Maryland）海军学院召开第四次SED之际，美国正遭逢越来越严重的金融危机，这场危机将吞噬整个金融界。已有许多着作描述了我们国家最近历史上经历的这个黑暗时期。但美国人却不太知道，这场危机如何彻底改变了中国的态度和政策。危机暴露了中国对出口的过分依赖，也证实中国有必要将国内消费调整为经济的主要需求。中国为了抵御最严重的危机而采取的措施——特别是大规模的财政支出计划——将停止必要的结构性改革，并留下呆帐这代价异常高昂的遗产；直到今天，中国仍为这样的遗产所困扰。但中国可以扮演坚定、负责任的角色，协助我们应付越来越多的问题。但中美两国关系的性质开始发生明显的变化，因为美国面临的麻烦使其体制的某些方面遭到质疑且丧失了信用；而美国的麻烦，却增加了中国的自信。

在SED会议的一次休息时间，王岐山把我拉到一旁。王岐山这时已经离开北京市长的位子，於三月接替吴仪担任副总理，是SED中方的主席。他告诉我，美国的金融危机影响了他和中国党内高层其他人对美国的看法。我终於彻底明白了中国态度的变化。

「汉克，你是我的老师，可现在我在老师的领地审视你们的制度。我们还应该向你们学习吗？我们拿不准。」

这场危机是令人沮丧的经历，这也是最令人沮丧的时刻之一。

我跟王岐山认识已经十五年了，一起在承受压力的情况下密切合作过好多次。他是朋友，也可以推心置腹。他有魅力，而且乐观，虽然有

时候讲话会很有策略，但他总的来说很直率，跟我不会讲假话。我非常欣赏他这一点。他的看法诚恳生动，我一点也不觉得有冒犯我的地方。相反，这样的看法来自一个三十年致力於推动中国改革的人，只能让我明白，中国发生这种变革的大环境变得异常艰难。西方金融危机让反对中国开放资本市场的势力更加强硬。

我回答：「我们犯了很多错误，但你们也可以从中吸取教训。」我们的问题，我说，不该导致中国得出「中国不需要继续发展开放和竞争性的市场」的结论。不管情况如何，我接着说，「我们都会尽最大努力修补我们的市场，保护我们的经济。」

但几乎毫无疑问，我们的体制面临巨大，且不断增加的压力。三月，投资银行贝尔斯登（Bear Stearns）成了截至当时最大的受害者。贝尔斯登是抵押贷款证券（mortgage-backed securities）市场的超大型公司，随着房地产危机的恶化，贝尔斯登失去了市场的信任，成了房贷危机的牺牲品。如果不是财政部、联准会和纽约联邦储备银行联手在三月中整整忙乱了一个周末，为其找到摩根大通这样的买主、以及联准会提供的财政援助，贝尔斯登就会彻底垮掉。

正如我在《峭壁边缘》（*On the Brink* ）这本有关金融危机的书中所陈述的，贝尔斯登的崩溃让全世界都为之震惊。中国的感受也特别深刻。中国国有投资公司中信证券，在这之前已同意用十亿美金购买贝尔斯登六％的股份。随着贝尔斯登出事，中信证券迅速退出交易。二○○七年，中国主权财富基金中国投资公司分别高调投资美国的黑石公司和摩根士丹利，这让中国领导人特别关切华尔街受损的金融体系。而且，中国也开始受到金融危机的波及。虽然中国的银行幸免於难，但全球股市的迅速下行使上海证券市场的指数从二○○七年的最高点下跌了四五％。GDP增长也变缓了。美国经济的不景气，以及世界其他地方经济的衰落，势必会减少对中国出口的需求。而出口对中国经济十分重要。

四月我在北京筹划第四次SED时，亲身感受到中国对金融危机的关切。胡锦涛、温家宝和王岐山都向我提出许多问题。这些问题涉及美国的经济、美国银行的状况，以及中国投资摩根士丹利和黑石公司的亏损情况。我向他们保证，美国的应对是及时的。联准会向受到挤压的市场提供流动资金；与此同时，我代表布希政府跟民主党控制的国会协商一千五百亿美元的经济刺激计划，这些钱很快就会到消费者的手里。我特别提到，许多预测家预期经济会在後半年反弹。

然而我说的这一切多离谱啊！

我们与中国之间的交流非常坦诚，中国人对此很感激。贝尔斯登救援之後，美国财政部的高级顾问尼尔．喀什卡拉（Neel Kashkari）率先和中国财政部的官员通了电话。随着危机在其後几个月的加剧，我们增加了接触的频率和深度。由SED培育起来的广泛和不断的交流，再加上我与王岐山和周小川之间的长期关系，在帮助美国於如此艰难时期管控好与中国的关系上，体现出了巨大的价值。中国当时是美国政府债券市场第二大外国投资者。

在四月访问期间，我告诉中方，美国财政部高度警惕，以防发生更多问题。当然，事实证明，我们提高警惕是对的，因为一家接一家的金融机构感受到了投资者的愤怒，他们为不良资产忧心、为弱资产负债表感到担心、银行之间不愿意相互拆借，也让他们担心。我强调，需要给华尔街和执行长更多资本和更多流动性缓冲，在二○○八年春天和夏天，我就不断地鼓励雷曼兄弟的执行长理查德．福尔德（Richard Fuld）提前为公司做好准备，应对艰难时刻。我提议他寻找财富实力很强的战略投资者，或者乾脆找一个并购对象。

坏消息不断叠加。随着美国股票价格从二○○七年十月的纪录高点一路下跌，经济持续衰退，失业率攀升。六月失业率达到五．六%，比上一年整整上升一个百分点。尽管联邦刺激计划的支票到了美国公民的手上，但他们仍然不能支付更昂贵的汽油。

在总统大选的预选阶段，对中国的抨击变得更激烈。五月，民主党总统竞选对手希拉蕊．柯林顿和巴拉克．欧巴马（Barack Obama）参议员支持立法，对中国商品徵收惩罚性关税，作为对中国操纵汇率的回应。我与美国财政部的中国和SED特使艾伦．霍尔默一起，在国会待了好几个小时，试图阻止这种机械反应式的保护主义。我们指出已经在货币价值上取得进步，从二○○五年七月以来，人民币已经升值一四%。我们特别提到，SED已经取得了明显成果，从开放领空的协议到产品安全性的提高。我们指出，如果美国以制裁措施转向，我们的风险是可能失去这些成果。

王岐山在六月抵达美国之前，我提醒他，比起前一个春天吴仪来访的时候，国会的气氛更阴暗、更不稳定。如果民主党助推反华法案，共和党一定不会投反对票。

「任何事情都有可能引发一连串的问题。」我警告说。

但我仍然认为，如果中国有人有足够魅力，能安慰那些被激怒的议员，那麽非王岐山副总理莫属。王岐山与吴仪的不同，就像阴和阳的不同。吴仪是一个坚韧的谈判者，不会偏离争论点，也不会忘记需要

传递的讯息。王岐山同样坚定地坚守自己国家的立场，但他采用的方式却不是一成不变的，而且很巧妙，富有智慧，但又有一种冷幽默感，使他的方式不至让人不能接受。他是一个真正为人民着想的人，不排斥几乎所有的会议。被问到非常刁钻的问题时，他喜欢把问题答覆得像问题本身一样不同凡响。

王岐山约定要会见国会山庄的领导层，但我也邀请了几位参议员和几位众议员在财政部的现金厅（Cash Room）会晤中国新的SED领导团队，共用早餐。这个有金边装饰、宫殿风格的大厅位於财政部的二楼。美国政府曾在这里进行赎回金银流通券这样的金融业务，还在这里从财政部的金库为地方商业银行提供钱币和纸币。七位立法者参加了这次会面，他们是参议员诺曼．科尔曼（Norm Coleman，来自明尼苏达的共和党人），参议员玛丽亚．坎特威尔（Maria Cantwell，来自华盛顿州的民主党人），众议院议员桑迪．列文（Sandy Levin，来自密西根州的民主党人），和众议院议员唐．曼祖罗（Don Manzullo，来自伊利诺州的共和党人）。他们其中的一位，一度就中国不致力於遏止气候变化向王岐山发起挑战。

王岐山巡视了一会儿桌子，好像在思考自己的答覆，或者好像在看周围的人是否注意力够集中能够跟上他。然後，他开始自己的长篇大论，他谈到经济，谈到社会政策，谈到个人责任。他指出，中国虽然是世界第三大经济体，但依然是个贫穷的国家；人均GDP世界排名第一百二十五位——在纳米比亚（Namibia）之後。这是中国人谈话爱使用的论点之一，但王岐山表述的方式却不是人们所熟悉的那样。

一方面，他强调，美国一些人批评中国浪费资源、破坏环境，使全球暖化加剧。另一方面，许多人宣称中国出口到美国的商品太便宜，对美国造成了伤害，他们要求中国调整经济，鼓励更多的国内消费。中国如何既扩大消费，又维持发展的可持续性呢？

「现在我们在这，」他说，「一个炎热的夏日，但你们办公室里却很凉快，因为你们开着空调。在冬天你们又有了暖气。你们在有空调的体育馆锻链身体，然後洗个热水澡，然後进了有空调的汽车。这就是美国！在中国，我们不是这样生活的。我们过不起这样的生活。我告诉我的同事：用个人行为保护生态，要锻炼，骑自行车上下班。」

一场精彩的秀。本来是一场问答会，却变成了一场精彩的专题演讲，提出了中国面临的可持续发展两难，但却丝毫没有表现出那种出自本能的的防御姿态，而这种防御式的辩解经常歪曲和弱化中国方面的论点。我知道，王岐山作为一个改革者和环境保护主义者（他与我都任职於大自然保护协会的亚太理事会），致力於找到解决问题的办法。

在指出中国固有的困难时，与其说他在给美国的立法者上课，不如说他在向他们阐释一个棘手的问题。几个月前，我们在北京讨论SED的能源与环境保护项目时，他就是这样对我说的。

「世界上没有足够的资源支持十几亿中国人像西方人一样生活，」他指出，「我们必须寻找一种新的模式。」

坦白说，我认为他是对的。在他说的时候，我想起有年二月在中南海的会见，我看到朱熔基裤管边缘露出了里面的秋裤——这种御寒的方式，我们养尊处优的领导者是绝对不会采用的。



六月十七日和十八日，第四轮SED在美国海军学院（U.S. Naval Academy）的美丽庭院举行。海军学院建於一八四五年，地属马里兰州安纳波利斯，有七条河流在此汇入切萨皮克湾（Chesapeake Bay）。此处距华盛顿约一个半小时的车程。这样的距离是其吸引力之一，我们想让美方代表团成员远离他们的办公室，专注於SED。但即使如此，要我集中注意力还是很难。这次会谈的一个多星期前，雷曼兄弟发布了第二季度的财务报告，但却无法让投资者信服。其股票持续下跌，并且也没有出现收购者或者战略投资者。我在财政部的团队以及联准会的工作人员，仍然在寻找避免雷曼兄弟垮掉的办法。与此同时，我们全力关注房产抵押巨头房地美和房利美，随着改革「两房」的立法在国会拖延，「两房」面临来自市场的巨大压力。

几乎每一次休息时间都在打电话，但我强调谁也不能溜出SED会场，并要求我的内阁同僚也不能这样做。布希总统召集了一个紧急会议，应对中西部泛滥的洪水，这件事需要政府的关注。在这点上我跟白宫协商由谁来出席这个会议。总统的会议很重要，但我决心像中方一样对SED保持足够的尊重。我坚信全身心的投入SED会带来好处的。

我在SED的讲话中，努力毫无隐瞒地阐述市场的孱弱弱状态。我解释了布希政府为稳定金融体系和经济所做出的努力，特别提到在经济上行和下行的循环中，灵活的和以市场为基础的价格，发挥了自动调节器的作用。我还特别指出，中国不应以市场出现混乱为藉口，停止金融领域的改革和发展。

最重要的是，我们签署了「能源和环境十年合作框架」协议，这个协议使中国和美国在未来的十年致力於清洁、可持续能源发展方面的合作。我们在第三次SED期间就开始谋划这个协议，而这份协议让我们的努力有可能延续到下一届政府。

货币问题还是让我不开心。二○○七年九月，法国前财政部长，曾竞选过法国总统的多米尼克．斯特劳斯——卡恩（Dominique Strauss-Kahn）出任国际货币基金组织的总裁。他要求我们支持他做出一些必要的改变，包括一项出售货币基金组织部分黄金储备的计划。我明确地说，要我们支持可以，但货币基金组织必须为货币操纵点名中国。价值被低估的人民币是一个全球关注的问题，国际货币基金组织有责任解决这个问题。坦白说，我也对美国总在这个问题上出头感到烦了。

斯特劳斯——卡恩同意由国际货币基金组织点名中国，但事後，他的一些小手段引起我的朋友周小川的抗议。周小川是中国央行的行长。在安纳波利斯SED的一次中间休息时，周小川找到我说：「汉克，斯特劳斯——卡恩说他不想点我们的名，想给我们更多时间，让我们取得进展，但你坚持要他现在就行动。如果国际货币基金组织现在采取行动，那我们就更不好动汇率了，因为我们的老百姓会认为我们向外部压力低头了。」

中国急切地要避免来自有信誉和独立的多边国际机构的公开批评。但一如以往，周小川想得很周到，也是有道理的。我有一点被激怒了，斯特劳斯——卡恩居然利用我，虽然准确地说，是作为他对中国强硬的一个藉口，但我并没有对我的朋友透露我当时所想。

「国际货币基金组织需要做自己的工作，」我对周小川说，「如果你们在货币上表现得更灵活一些，也就没有必要点中国的名了。」

虽然我期望斯特劳斯——卡恩没有告诉周小川我们之间的约定，但我意识到，这个法国人不藏话只不过是他务实和直率本性的一部分。我总是发现他很容易对付。最後周小川让他确信，中国确实需要更多时间，这时我只是让他在可能的情况下，尽可能快地采取行动。

正如所发生的那样，我们的世界将发生戏剧性的变化，中国的货币也很快就成为我们最不需要担心的问题了。



金融危机深深伤害了房地美和房利美。这两家政府资助的企业，拥有或提供担保的抵押贷款高达四．四兆美元，其中包括大量的次级贷款。他们极度膨胀、资金不足，而且管理极差，从政治意义上又几乎动不得。由於这两家公司是政府成立的，又由政府制约，许多投资者就假定他们的证券完全由美国政府信誉所支撑。但事实上并非如此。房地美和房利美是由持股人拥有的私有公司。但他们被认为拥有政府

的支持，使他们获得了廉价的资金，导致他们承担了巨大的风险。我入主财政部，决心改革这种无法维持的商业模式。这种模式使利润私有化，但却使风险社会化。但立法者拒绝改变，这两家公司给自己披上了「拥有自己家园的美国梦」的外衣，过了公关和游说的关口。

到了七月初，两房面临着巨大的压力。但我们得保证这两家公司在不引发全面金融恐慌的情况下，度过抵押贷款危机，因为这种恐慌很快就会蔓延到全世界。这两家国家资助的公司，许多最大的投资者都是外国的中央银行。在两房已发行的五．四兆美元证券中，由外国人持有的达一．七兆美元。

七月七日，两房需要高达七百五十亿美元资本的推测，导致投资者逃离股市。七月九日，股票再度下跌。为了稳定市场，七月十三日我站在财政部外，宣布我将要求国会给予我临时危机处置权，增加财政部给予两房信贷的上限，并允许我们在认为必要的情况下，购买由政府支持之企业的股份。

两天後，我在国会的处境非常艰难，参议院银行委员会的成员就我向国会的请求，对我进行严厉的质询。我不得不小心翼翼地回答问题：让充满疑虑的立法者们相信，两房的形势非常危急，若不希望投资者因为这些机构的脆弱不堪而恐慌，政府必须出手干涉。为了达到我希望的效果，我使用了一个非常有效的类比。我的说辞当时看来合理，後来却成为我被攻击的把柄。

「如果你口袋里装着一支水枪，你也许不得不掏出来。」我说，「如果你有一支火箭筒，人们也知道你有，你也许就不必把它拿出来了。」

任何人听过银行委员会闹哄哄充满敌意的答覆，都会想当然耳地认为，那些政府资助的企业和他们的投资者，可能会被气愤的立法者所抛弃。着急的外国政府开始打电话，要求谘询。我把主管国际事务的副部长大卫．麦考米克（David McCormick）召到我的办公室。他是西点军校毕业生，曾在第一次波斯湾战争中服役，也曾在白宫担任主管国际经济事务的副国家安全顾问。我敬重他、也相信他，我知道他可以帮助我完成一个棘手的任务。

我们列了一个政府支持企业债务持有者的前十五位名单，我要大卫跟我一起向主要的外国投资者再次保证我们对这些机构的承诺。这些人有来自巴西、俄罗斯、日本和科威特等国家的财长和央行行长。我会与财政部长和央行行长会谈，与此同时，大卫和许多国家的官员交流。大卫所交流的最重要人士之一是胡晓炼女士，她是中国外汇管理

局局长。中国外汇管理局是央行的投资手臂，管理着一．八兆美元的外汇储备。而其中不到一．一兆美元是美国国库劵和机构的证劵。这些国家要保持他们的证劵持有量，不要减持手里的证劵，这很关键，因为市场已经很弱了。

「确保他们明白我们在做什麼，」我说，「让他们知道，只要有可能，我们的政府就会支持房地美和房利美，给他们一点信心。」

大卫不断地跟投资者保持接触。他很快就发现，虽然那些财政部和央行的技术官僚们明白，他们所拥有的政府支持企业的证劵只是间接地被美国政府所支持，但他们的上司却认为这些证劵就和政府债劵一样，而且收益还要高。在某些情况下，这些上司并不完全明白股本和债务的区别。因此当他们看到媒体出现耸人听闻的标题时，就会认为他们的投资出了问题，於是给技术官僚施加压力，让他们减少持有的证劵。

我打电话给许多政府官员，包括王岐山和周小川，再次请他们放心。

「我们在密切关注，」王岐山说，「我们想确认你会保护我们的金融利益。」

我试图向我的中国朋友解释，在国会的争论非常激烈，「这是一个政治剧场，」我告诉他，「在美国我们总要做我们需要做的事，我有信心，国会会支持房地美和房利美。」

我只期望，我自己能像我听起来那样有信心。

国会最终在七月三十日授予财政部十八个月的危机处置权。八月的第一周，两房宣布了更糟糕的第二季度财务状况。两家公司加在一起，损失了三十多亿美元。和外国投资者的电话变得更频繁和更紧迫。

我决定我们必须尽可能坦率地解释所发生的一切。大卫．洛文杰（David Loevinger），美国财政部驻北京大使馆金融事务参事暨财政部驻中国高级代表，与财政部的人员每周多次召开电话会议——有时和联准会与美国证劵交易委员会一起——向中国官员通报最新的情况。中国人问了非常尖锐的问题，主要关注如何保护他们的资产。我们如何确保他们没有风险？中国人向我们保证，他们不会减持，但他们也只有看到别的国家再买的时候，才会再出手。

八月七日，我与家人飞到北京参加奥运会，这是我一年前做出的承诺。幸运的是，在监管者评估房地美和房利美的金融状况时，正好有

一个空档。虽然我脑子里更多想的是国内的危机，而且还有几场官方会晤，但从技术上来说，这是我和温蒂的一次休假，还有我们的孩子梅里特（Merritt）、阿曼达以及他们的家庭。我不是总统代表团的成员。



2008

年 8 月，温蒂与孙女 Willa Rollins 在北京。（Tod Hamachek）

当我们抵达下榻的北京朝阳威斯汀酒店，我们发现他们给我和温蒂一个大套间，而阿曼达、她的丈夫乔希（Josh），还有我们十四个月大的孙女薇拉（Willa），却被安排在一个小一点的房间。经温蒂建议，我们决定换一下房间，让孩子们有更多空间。但酒店前台却非常惊讶。一开始我不明白，为何为了这事大惊小怪，後来我明白了。我本来是在休假，但中方认为还像以往一样是公差，因此我们的房间毫无疑问地装有监听设备。我们一换房间，就来不及给我住的房间安装监听设备了，因为我的特勤队总有人在站岗。想到中国人监听阿曼达为薇拉读《晚安，月亮》（*Goodnight Moon*），我和温蒂就不由得一阵大笑。



2008

年8月，在北京一个公园里熟习太极的要诀。（Tod Hamachek）

我和温蒂还有家人看奥运、看风景，玩得很开心——尽管在长城由於没注意到烽火台上太低的顶部，我的头碰了一下。我当时血流得很厉害，而且大声惨叫，以至於中国人到今天还在跟我提这件事。但在这整段期间——看美国棒球队打败中国队，在公园跟夫人还有孩子们练太极，接受美国媒体的采访——我都在担心国内的形势，越来越难入睡。在我离开华盛顿之前，柏南克告诉我，他们联准会的人在检查政府资助企业的帐本时，发现一些令人担忧的事。虽然柏南克说，检查只在初步阶段，他不想让我的行程扫兴，但当然，我的行程已经被他的话干扰了。我急切地想知道更多，但我不想打电话给柏南克，询问可怕的细节，一方面害怕知道最糟糕的情况，另一方面中国人在窃听，我不想让他们知道形势有多糟。



2008

年8月，时值2008年北京奥运会，鲍尔森一家聚首於长城。左起：我、温蒂、Amanda与她丈夫Josh Rollins、Heather和Merritt Paulson。（Tod Hamachek）

在北京时，我得到一些令人不安的消息：我听说俄罗斯官员接近了中国的最高层，提出建议，中国和俄罗斯不妨联手减持美国政府资助企业的证券，迫使美国政府使用危机处置权支持这些公司。我不知道俄罗斯人提这样的建议在多大程度上是认真的。这样做会对政府资助企业构成伤害，也会殃及资本市场。但想到他们也许是在试探我们，结果让我更无法入睡，也更不安了。中国人拒绝这样做，表示决心与我们政府合作，在整个危机过程中，保持他们持有的美国证券。这是让人敬重的。

那些天，我差不多每天都在附近的公园锻链。一天早上，我正在快步疾驰，仔细考虑一些事情，我突然停了下来，把泰娅．史密斯拉到一边。她正在北京与中国方面为十二月举行的SED谈判。「我一直在想房地美和房利美的事，」我说，「这事都要累死我了，老实说，我没办法全力以赴投入到SED上。我需要你来做这件事，如果遇到大问题，来找我，我来解决。」

我完全信任泰娅，在她灿烂的笑容之下，有钢铁般的决心和足够的谋略。她曾担任副国务卿罗伯．佐利克（Robert Zoellick）的特别助手，是他非洲、欧洲和政治（军事）事务的顾问。在那之前，她曾经是国务院在解决达富尔（Darfur）问题上的出面人。我相信她的判断力，以及她理解中国人的能力。她做SED的协调人费力而不讨好：她得组织美国政府方面的工作，管控好政府官僚层自以为是的行为，有时候还得解释为什麽有些人非常倾心的项目不是特别优先考虑的项目。在中国，她也得克服同样的问题，团队合作在中国并不是必然的。在SED讨论期间，泰娅和她的团队往来於中国不同的部门，这些部门并不自然而然地可以很好地合作。我跟泰娅开玩笑说，她不仅运作我们部门之间的工作，也运作中国部门之间的工作。

我八月十五日返回美国，危机全面爆发。那个周末，一篇文章的标题是〈房地美和房利美的最後时刻〉，《巴隆周刊》（*Barron’s* ）预测，美国政府会接手这两家政府支持的企业，清掉普通股东。两房的股票随之在周一跌到十八年来的最低点。这篇报导有先见之明。联准会和美国货币监理署检查员，在第三方顾问的协助下，在这两家公司的帐本上发现了大量尚未被发现的损失和不良资产。没有了进入市场的管道，这两家公司注定完了。我们没有别的选择，只有接管他们。这是几个星期以前我没有料到的。

周六，九月六日，我采取了令人非常不快、但又必要的措施，接管了房地美和房利美，更换他们的执行长，把这两家公司置於美国联邦住宅金融局（Federal Housing Finance Agency）的接管之下。政府为两家公司各自投入一千亿美元，填补资本亏空。财政部为这两家公司

成立了新的有担保的借贷机构。这样的救助将使普通股股东损失惨重，但债券的持有者会得到保护。

第二天，周日，我公开宣布了所采取的行动，特别谨慎地解释了，为什麼我们对这两家庞大——但对许多美国人来说，又是不明不白的——公司所做的一切是非常重要的。我指出，在政府决定采取进一步措施之前，接管是临时的「业务暂停」措施。这些公司的倒闭，我说，会影响美国人获得住房贷款、购车贷款，以及其他消费信用和商业融资，并且会对经济的增长和创造就业带来不利影响。

我当时就认为——现在仍然认为——这两家公司的倒闭会导致一场全球的金融灾难。

那天晚些时候，我给周小川和王岐山打了电话，详细解释了我们的决定。从危机一开始，我们就决定对任何问题都坦诚相告。他们也信任我们，而且在令人忧虑的时候，帮助我们稳定了市场。

「我想我们已经把火扑灭了，」我对王岐山说，「人们应该不会再感到恐慌了。」

他向我保证，中国会继续持有他们持有的债券和证券，并向我祝贺我们采取的行动，但是他提醒我：「我知道你觉得这会解决你们所有的问题，但恐怕事情还没有结束。」

在我说话的时候，我在想，从十年前，我跟王岐山的角色有了多麽大的逆转。十年前广东粤海集团搁浅，就像今天美国政府资助企业一样，虽然规模要小一些，粤海集团采取了不可持续的商业模式，在这种模式之下，投资者认为这些企业有政府的保证，但实际上没有。我顺便提醒副总理，当年领导广东企业重组的史提夫．夏弗兰，是美国财政部顾问团队的关键成员。由於史蒂夫出色的工作表现，王岐山非常尊重他，总要问起他的情况。

「你们的投资不会出问题。」我告诉王岐山。

回顾那个阴暗的夏天和秋天，我几乎想不起什麽光明的时刻。有一个这样的光明时刻是在八月下旬，我们正在筹备接管两房，这时中国的活动人士杨建利来财政部看我，一同前来的还有他的夫人和两个孩子。他要亲自来感谢我帮助他一年前从中国获释，回到美国。虽然不能回中国，他在美国仍活跃於人权活动，领导二十一世纪中国基金会，这是他一九九○年於加州成立的、推动民主的组织。

我并没有说太多我为他做的事，只是说SED让我有管道，能为他的获释做些努力。

但他听到了许多——不仅仅是我在高盛的工作，还有我在生态保护方面做的工作。

「我在监狱的时候，读到了有关你在云南做的事。」他说。

杨建利不仅为他的获释感谢我，还为我们保护环境的工作感谢我，这深深地打动了我。在这里，一位知名的持不同政见者感谢我；而他抗议和反对的领导人也为了同样的事，以同样的方式感谢我。他的话让我再一次深深地明白，找到共同的基础，确认对中国人都重要的事，是多麽的重要。我真心地关心中国，中国环境的美好和中国公民的安康，对於生活在那里各行各业的人是非常重要的。

让我不安的是，我们接管了房地美和房利美之後，市场形势进一步的恶化。由於无法找到新的资本和战略夥伴，雷曼兄弟的形势急剧恶化，因为紧张的投资者切断了与这个陷入险境的机构的所有交易。最後，在纽约召开的、由世界一流投资银行参加的紧急会议也没有找到解救办法；这个历史上有名的，可追溯至一八四七年的银行申请破产。我们虽然做了努力，但找不到买主或者资本合作夥伴，我们也找不到理由，允许利用政府的权威，解救这家无清偿能力的投资银行。在同一个周末，我们得知，另一家主要投资银行美林也步履蹒跚。更糟糕的是，保险巨头AIG也陷入了困境，与不良抵押贷款投资相关的信用违约掉期把这家公司拖垮了。

雷曼兄弟垮掉几乎造成大恐慌。金融股，以AIG为首，在九月十五日星期一大跌。（幸运的是，美国银行同意收购美林，避免了一场比雷曼兄弟更大的灾难。）筹资管道开始枯竭，为银行和大公司带来巨大的麻烦。主要工业公司，诸如宝洁（Procter & Gamble）和可口可乐（Coca-Cola）在出售商业票据方面遇到了麻烦。货币基金经常购买商业票据，以赚取一些额外的收益。与政府债券相比，商业票据对许多公司来说，是非常关键的短期融资来源。

随着更大金融灾难的来临，一连串不间断的爆炸不断发生。九月十六日，我们得知AIG当天需要八百五十亿美元的联邦储备贷款，以避免其破产。雷曼兄弟的资产在伦敦被冻结，结果导致对冲基金甚至撤出与明显没问题的投资银行的生意。被激怒的约翰．麦克（John Mack）打电话给我说，空头在袭击摩根士丹利。麦克在那里担任董事长和执行长。受尊重的公司品牌和可靠的资产负债表，已经远远不够了。麦克急切地需要为他的公司筹资，按照逻辑，他想到了中国投

资公司。这家公司掌管部分中国的外汇储备，在二○○七年十二月购买了摩根士丹利九．九％的股份，在那之前，这家华尔街公司发布了其有史以来第一次亏损。约翰知道我跟王岐山关系很近，问我能否跟王岐山说说，让中国增加对摩根士丹利的投资。

「我们得到的所有迹象表明，他们需要你的一些保证和鼓励。」这位摩根士丹利的执行长说。

我答应尽我所能。

市场的相互关联性导致问题很快从一个行业蔓延到另一个行业。当一些基金因为持有现已一文不值的雷曼兄弟的票据而遭受损失时，货币市场基金整体开始遇到了麻烦。担心基金的净价值跌破一美元，基金无法百分之百支付投资者，结果导致了基金赎回的狂潮。这让基金拥有的资金大幅缩水，导致能投资商业票据市场的钱也大幅减少。最後票据市场也冻结了。大受惊吓的投资人转而投资安全的政府债券，债券需求剧增，结果银行和投资人很快就拒绝相互之间拆借政府债券，最後关上了获取短期资金另外一个管道的大门。这个管道就是所谓的政府债券回购市场。只有财政部为货币市场基金设计的紧急担保，才有可能阻止灾难的蔓延。而灾难蔓延会把所有公司拖垮，迅速使危机从华尔街蔓延到所有领域。

就在所有这一切都从缠绕中解开时，大卫．麦考米克冲进我的办公室，对我说：「我得到了坏消息。中国人在转移他们的资金。」

最大的货币基金之一，主要储备基金（Reserve Primary Fund），净价值跌破一美元之後，大卫从华尔街的管道得到消息，中国的银行非常紧张，开始从货币市场撤出大笔资金。我们还听说，中国方面由於担心交易对手的风险，正在将资金撤出有担保的隔夜拆借产品。而且他们开始缩短持有的政府资助企业证券的到期期限。

我们不知道这意味着什麽，但看起来一切都是不祥之兆，因为中国的投资是巨大的。在我与王岐山的谈话中，他强调中国不会再购买美国政府和其他机构的票据，但也不会减持这些票据。我让大卫去打探清楚是怎麽回事。他给中国的高官打了电话，包括周小川和财政部长谢旭人。

「您也许没有建议他们减持，」大卫告诉周小川，「但是政府某些机构在做这样的决定。」

周小川说他不知道大卫所描述的这一切，不过他答应会搞清楚。周小

川说话算话，他第二天就打电话过来，证实我们所得到的报导基本属实，不过他让大卫放心，这些减持并非协调行动。

「人们在做他们认为是明智的选择，」周小川说，「有关隔夜拆借和储备基金的减持，我们会给予一些指导意见。」

这之後不久，中国机构改弦易辙了。讽刺的是，中国的银行应该自己独立做决定：毕竟改革和重组过程不就是要达到这样的目的吗？我们不期望周小川阻止银行采取自救措施，但他可以指出他们行为的危险後果。真实的情况是，中国的银行在很大程度上仍然在国务院的管控之下。虽然，这些银行有公众投资者，但他们又是国有的，他们的执行长最终是接受政府指令的。结果，中国政府的「指导意见」遏制了部分市场恐慌。金融界应该对此表示感激。

九月十九日晚上，约翰．麦克又给我打电话说，他同中投公司谈判没有取得多大进展。

「中国方面需要知道，美国政府认为找到一个解决办法是非常重要的。」麦克说。

「我会跟王岐山说。」我告诉他，我还对他说，如果确实有必要，我会要求布希总统与胡锦涛取得联系。摩根士丹利比雷曼兄弟要大得多，如果出问题，会让其他机构也垮掉，而且还有可能使我们整个金融系统崩溃，从而引发另一场大萧条。

第二天我提醒总统，应该有准备，如果有必要，他得跟胡锦涛通电话。但除非中投公司对增持摩根士丹利的股份表现出更大的兴趣，布希总统不会打电话。这种做法必须小心谨慎而且是间接的，因为总统要求一个外国政府向一家美国公司投资是不合适的。但是，布希总统可以为中国在帮助我们应对资本市场问题方面的合作表示感谢，从而传递一个信号，表示摩根士丹利对於金融系统非常重要。我的工作人员可以明确地告诉胡锦涛的手下，布希总统表示的感谢跟摩根士丹利有关系。布希总统要我跟安全顾问史提芬．哈德利一起做这件事。

那天晚上，我跟王岐山通电话。一九九○年代，摩根士丹利和中国建设银行合资成立了一家投资银行，在这个问题上王岐山跟约翰．麦克有分歧；但在这之後，两人成了好朋友。王岐山对约翰．麦克评价很高。但友谊仅此而已。我在谈话的时候说，中国方面好像投资摩根士丹利的热情不像麦克希望的那麽高。事实上，王岐山好像对此完全没有兴趣。显然他担心中国投资的安全性。因为我没法做出他所寻求的那种保证，所以我换了话题。我知道布希总统也没有必要跟胡锦涛通

话了。

我并不惊讶，因为我知道中方的担心。中方不想在摩根士丹利再损失更多的钱。赌注太高了。我们的麻烦给中国反对改革的势力提供了新的资源。他们在谴责美国，煽动民族主义情绪。在过去的几个月里，由於投资黑石公司和摩根士丹利的损失，中国政府受到公共关系方面的责难。网上有许多博客写手每天认真地追踪这件事。如果中国持有的两房证券再遭受损失，会产生很大的政治问题，政府会失去民众的信任。

摩根士丹利最终找到一家日本公司作为夥伴，三菱日联金融集团经过美国财政部的鼓励和保证，决定投资。我当然不能抱怨中方放弃了一个好的投资项目，毕竟他们刚刚遭受损失。尽管报导金融危机的标题很吓人，市场的下跌也很惊悚，有一些主要机构也倒闭了，但总体而言，中国领导人给予很大的支持。正如我所言，坚持不改道对中国是有利的。虽然有些惊慌，但他们表现得很坚定——正如他们在亚洲金融危机中表现的那样，而在那次危机中，中国所在的地区处在崩溃的边缘。现在，美国和欧洲步履蹒跚。中国来自其目标和决心的力量，将帮助西方渡过难关，从危机的最糟糕状况中脱身的过程中，发挥巨大的作用。

在我看来，我在高盛和艰难的SED过程中，与中国建立的关系获得了回报。的确，从个人的信任，SED所培育的频繁非正式沟通，到中国在经济危机期间表现的克制，我无法在他们之间划出清楚的界限。但在我的脑子里，毫无疑问他们是有联系的。这种成就可能在实际成果清单之外，但在美国艰难时期其所表现出的重要性却是无论怎麽陈述都不过分的。

与此同时，我们不会永远用临时的特定措施维持我们的金融体系，这对所有明眼人都是十分清楚的。我们不得不要求国会给予特别的权力，应对大萧条以来美国最严重的经济灾难。这个结果导致，我们经过与国会商量，不得不精心设计一个七千亿美元的「问题资产收购计画」（Troubled Assets Relief Program，TARP）。此计画授权美国政府从金融机构购买不良资产，以帮助这些机构清理他们的资产负债表。

我记得非常清楚，这个计画的通过是让人神经紧张的一件事。众议院一开始拒绝了这个计画，引起了一个星期的市场混乱。十月三日，星期五，TARP终於通过，但并没有给市场带来稳定，部分是由於问题的普遍性和全球性正变得更为清晰。在接下来的星期一，亚洲、欧洲和美国的股票大幅下跌，因为投资者担心，争论不休的欧洲无法解决

其银行的问题，而美国的TARP可能不足。在我们与国会商量TARP授权的两周，形势急转直下。我们意识到，TARP的资产购买计划可能不足以挽救危机。我们需要一些其他的东西，能够更有力量、能够很快恢复对市场的信心。我在财政部的团队开始制定一个规模更大的计划，直接注入股权，对七百多家银行的资本结构进行调整。

英国首相戈登．布朗（Gordon Brown）向布希总统建议，召集一次二十国集团首脑峰会。英国政府会公布了一项八千七百五十亿美元的银行救助计划。在政府内部，我们就这个峰会是否有好处进行了辩论。虽然我担心这样的峰会会导致政治上的喧闹，从而使市场更不稳定，但我们需要用全球性办法解决全球性问题。所以我主张在美国十一月四日大选之後尽快举行这次会议。

首先，我们想确保七国财长能开一个富有成效的会议，财长会晤将在十月十日，星期五举行。这个会议是在一年一度的世界银行／国际货币基金组织会议期间召开的。通常七国集团会议的安排都是详细写好的，部长们会相互背诵讲话的要点，然後集团发布一份技术性很强的公报。这个公报只有内部少数一些人和媒体的成员能读懂。这次我们需要以非常严肃和实际的方式聚在一起，向公众和市场传递我们的决心。会议一开始，我们就非常艰难，一个接一个的央行行长起而指责美国造成全球的混乱，说他们国家的问题源自雷曼兄弟的崩溃。实际上，远在雷曼兄弟出问题之前，杠杆率过高和资本不足的欧洲银行已经面临灾难了。不过，发泄还是有好处的。最终集团发布了一个强有力的、明确的公报，术语不多，内容却非常充实，大家承诺采取果断行动应对危机。

这样的结果鼓舞了白宫，决心召集一个全球领导人的峰会。我力主邀请二十国集团首脑，总统的许多顾问也主张这样做。这些顾问包括白宫办公厅主任乔许．博尔顿（Josh Bolten）、国家安全顾问史提芬．哈德利，还有丹．普莱斯（Dan Price）。普莱斯担任两个职务，既是主管国际经济事务的副国家安全顾问，也是总统国际经济事务助理。二十国集团财长和央行行长定期会晤，但国家首脑却从未在一起开过会。我觉得这种状况应该改变。二十国集团的新兴强国，像巴西，印度和中国，加在一起，既代表现在，也代表着未来。

并不是每个人都对此事充满热情。政府中有些人认为，二十个国家太多了，不可能有效率，而且像阿根廷这样的国家参会，也许会严重影响会议的效率。阿根廷总统克里斯蒂娜．费尔南德斯．基什内尔（Cristina Fernandez de Kirchner）是个民粹主义者，我们认为她曾经有过不理性的、不负责任的、反对美国的经济立场。但我们在一件事情上看法一致：假如中国愿意在会上发挥领导作用——而且如果最

大的已开发国家和最大的发展中国家，在所有问题上取得一致——二十国集团会议就会成功。在实施我们的计划为会议做准备之前，布希总统授权我打电话给王岐山，并迅速得到胡锦涛主席的回覆。

我们知道有一点点遭到拒绝的风险——中方仍然在为美国决定向台湾出售六十亿美元的军火而感到不快——但我们在二十四小时之内，就从胡锦涛主席那里得到肯定的答覆，而且很热情。中国领导人一定意识到，这次紧急会晤是一个绝佳的表现机会，展示中国作为国际大国的新形象。有中国与美国站在一起，布希总统决定召开二十国集团首脑峰会。

除了戈登．布朗，欧洲其他国家都反对这样一个规模的会议，担心他们的影响力会被稀释。作为让步，我们同意邀请西班牙和荷兰。这两个国家既不属八国集团（七国集团加上俄罗斯），也不属二十国集团。经过反反覆覆的折腾，二十国领导人峰会决定十一月十四日至十五日於华盛顿召开。大卫．麦考米克与丹．普莱斯一起协调整个工作。

中国也开始感受到危机所带来的疼痛，股市和房地产市场大幅下跌，出口和投资增长下滑。十一月九日，二十国集团领导人抵达华盛顿的两周前，中国政府宣布了五千八百六十亿美元的，为期两年的刺激计划，主要是建设基础设施。这是这个国家曾实施过的最庞大的计划。政府还在第二年放松信贷，鼓励国有银行超过一兆美元的借贷行动。多麼讽刺啊，我想：就是这些银行，五年前由於他们自身的疲软严重影响了中国的经济，而现在则出手把中国经济——和世界经济——拉出阴沟。

十一月十五日，二十国集团领导人聚集在华盛顿国家建筑博物馆的大会堂，这个巨大的空间有高耸的柯林斯式圆柱，原本是设计用来作为内战老兵抚恤局的办公地。一个巨大的方桌摆放在厅里，用来接待这个大团体。我审视房间，从示意图发现，空间布置的变化，更适合接待这样大的团队。与法国总统尼古拉．萨科齐（Nicolas Sarkozy）、德国总理安琪拉．梅克尔（Angela Merkel）以及意大利总理西尔维奥．贝卢斯科尼（Silvio Berlusconi）这些欧洲领导人在一起的，还有中国国家主席胡锦涛、巴西总统卢拉．达．席尔瓦（Luiz Inacio Lula da Silva）和印度总理辛格（Manmohan Singh）。

正如胡锦涛急切要参加这个峰会所展示的，中国正成为国际社会的主要参与者。这不是我原先设想的场景——中国在国际舞台上的崛起，却是由於美国和欧洲所引发的全球金融灾难——但全球经济稳定也关系到中国的经济。但我很高兴看到，中国人在重建信心方面正在发挥

领导作用。

在会议休息期间，我有机会暂短地拜访了胡锦涛和王岐山。我们谈了一会儿，胡锦涛对我说：「我敢说我们没有那麽快地让人民币升值，你应该感到庆幸。我相信你现在应该明白是为什麽了。我们没有按你们希望的去做，避免了可能的危险。现在我们很稳定，可以刺激经济，这对我们有帮助，同时也帮助了世界。」

我感谢了胡锦涛主席，告诉他我认为中国采取措施开始改革货币对中国是有益的。「保持你们的经济增长是重要的。」我说。我接着说，「但我认为，是你们的财政支出，而不是你们的汇率政策，支持了现在的增长。」

整个会议期间，中国几乎在所有事情上都表现得很通融，但有一个非常引人注目的例外：他们不想在最後的公报里使用「不平衡」（imbalances）这个词，他们认为这个词是指中国储蓄过高与美国借债过多。这是多年的一个棘手问题。把「不平衡」说成是导致危机的金融过度（financial excess）之原因，对於中方就等於说：我们作孽，让中国人背黑锅。我一直认为，不平衡是双方面的：美国的高额债务和低储蓄是全球经济处於危难境地的原因，但中国的过度储蓄也脱不了关系。可是中国人对任何批评的暗示都很敏感。王岐山告诫我，公开讲中国的不平衡与金融危机有任何联系，要小心。

「如果你们这麽说，就好像在指责我们，」他说，「可是我们并没有指责你们。」

在二十国峰会上，我一直担心，应对金融危机的努力有可能由於保护主义和相互指责而无法取得成效。但我大错特错。已开发国家为他们导致目前灾难的过错道了歉，而那些较小的经济体非但没有指责西方不受任何约束的金融体系，反而对过度反应感到担忧。所有国家都拒绝保护主义，一致认为，只有坚持自由市场原则，改革才可能成功。集团发布的公报申明：二十个国家将实施改革，以加强国际金融体系，特别强调了国际合作的重要性。

二十国集团峰会的三周後，十二月初，我飞抵北京，参加我主持的最後一次SED。二○○九年七月SED再开会时，新当选的总统巴拉克．欧巴马的新团队将到位了。美国政府的更迭，确实是美国民主的一个奇蹟。这个更迭正在进行中，但市场仍然紧张，我们仍然在与未缓和的一系列危机斗争。通用汽车和克莱斯勒在崩溃的边缘摇摇欲坠（要求政府从TARP基金中拨款救助）。十一月底，我们不得不采用资本注入和提供担保的办法，救助美国银行巨头花旗银行。花旗是美国最大

的银行，拥有二兆美元的资产——另外还有一．二兆美元的资产负债表外资产，其中一半跟抵押贷款有关联。在不良资产和投机侵蚀下，花旗开始撑不住了。我们被迫采取行动，阻止其倒闭。花旗垮掉会产生灾难性的後果。

考虑到这些接连不断的棘手问题，副总统迪克．钱尼（Dick Cheney）建议我留在国内。「总统要靠你保护我们的金融体系和经济。」他对我说。当时我们经济团队跟布希总统参加每周一次的星期三午餐会。「这等於是在战时离开这个国家。」

我争辩说，如果我不去，形势会看起来更糟。市场一定会把我取消行程看作一种迹象，表明美国的形势真的是灾难性的。「如果我不去北京，或者我叫停SED，每个人都会真正地认为，我们陷入巨大麻烦了。」我说。

副总统是一个低调的人，他也不推这个事。不过我可以看得出，我离开让他觉得很不舒服。尽管他坚持非常保守的原则，但他支持TARP和任何我们在金融危机期间不得不采取的其他尴尬的资本市场干预。他从不动摇。他也支持SED，以及我们与中国的双向经济关系。

第五次SED让我深深地认识到两年半努力的价值。因为我们一直辛勤为之工作的议题终於有了结果：美国确认欢迎来自中国的投资。我们强调了外国直接投资与高收入的美国工作之间的联系。我们不想让任何人认为：我们努力向中国人——或者向任何人——以大火之後受损财产的价格，出售珍贵的美国资产。我们的分析显示，外国投资帮助创造了五百万个美国的就业机会。而这些工作的薪水平均比现行全国的工资水平高三○%。

在第五次SED，我们还签署了生态夥伴协议，作为十年框架的一部分，保证地方机构合作应对环境问题。我们组织技术培训来推动食品和产品安全，我们加强共同应对危机的能力。透过这些活动，我们为过去SED取得的成就锦上添花。对於那些批评SED的人，一些成就——从增加访美中国游客的数量和方便他们的行程，到同意共同打击非法砍伐——似乎显得不那麼引人注目。但是类似这样的成就数以百计，它们加起来就构成了很大的进步，而且如果没有SED，这些成就是不可能取得的。我把每一项成就看作是我们在建的一座结实的建筑上的一块砖，这座建筑将能够经受未来紧张局势和危机的风暴。

二○○六年十二月第一次SED召开时，吴仪用她的开幕式致辞，强调在多大程度上美国不能够理解中国。在她看来，中国是一个发展中国家，得不到世界强国的尊重。这些强国也没有把中国当作战略夥伴。

现在，两年以後，我们两国致力於一起努力工作。我们在许多问题上仍然存在分歧，但我们双方都珍视这个对话机制，这个对话让我们化解危机，在我们意见一致的领域取得进展。



2006

年12月，第一次中美战略经济对话前夕，在北京人民大会堂的工作情景。泰娅．史密斯（中）与她的中方

夥伴朱光耀（立於左旁）、国务院副秘书长徐绍史（立於右方）及其同僚。

在我担任财政部长最初的几天，我们拟出了SED的计划，计划有三个重要目标：推进中美之间的经济关系，使市场改革在中国得以实现，鼓励中国崛起成为一个负责任的全球公民。现在我们与中国的经济关系的基础更坚实，双方为取得环境更可持续的经济发展所进行的共同努力，有力地支撑着这种关系。我们还没有完成我们想要的市场改革——在我写这些的时候，中国还没有取消对外资投资其金融机构的限制，虽然我相信我们在这个领域的工作会取得成果——但是我们为美国公司在中国的运转赢得了更大的空间，并且让人民币更加坚挺，同时美国也没有动用具有破坏性的贸易保护主义立法。最终，提高了二十国集团的地位，为中国在支持这个经济体系方面，提供了一个发挥负责任的领导作用的机会。而中国也从这个经济体系中获益匪浅。随着时间的推移，我希望，他们会学会这样做，因为他们致力於解决问

题，对全球的稳定非常重要。

还是个年轻的投资银行家时，我就学到，成功的关键在於培育关系，培养你和客户之间的关系，你的公司与他的或者她的公司的关系。作为财政部长，我努力建立持久的关系，这次是国家间的关系。人来人往——我不久就会卸任财政部长的职务，中国的领导层也会发生变化。但是，我们用SED为两国关系建立了一个论坛，这个论坛在我们之後仍然会继续发挥作用。欧巴马政府接受了SED这种方式，并把它拓展到外交政策和国家安全的领域，把这个机制更名为S&ED（战略与经济对话，Strategic and Economic Dialogue）。二○一四年十一月，在十年框架平台的基础上，美国和中国达成了一项突破性的协议，以控制温室气体排放，加强在应对气候变化方面的合作。我的梦想终於得以实现。

还是个年轻的投资银行家时，我也学会了一些其他东西：从不把「不」当作答覆。你第一次几乎不可能得到你所要的，特别是在新客户那里。你得努力理解他们的需求，设计你的建议，诉诸他们的最高利益。然後，你得坚持努力，坚持要同一样东西。只要花了足够的时间和足够的努力，回答也许就会变成「是」。我当然在中国使用了这样的做法。在要求中国方面开放市场或升值人民币时，我有多少次听到「不」，「还没有」或者「不会这样快」？即使我们没有得到所要的答覆，我们也设法把门撬得更开一些，下一次，我们再推开一点。在一个许多人都在许多问题上出谋划策的国度，我们至少帮助他们为改变形成共识。

美国代表团的其他成员在正式与胡锦涛会面之後，我与胡锦涛单独在一起会谈。这已成为一种惯例。在人民大会堂精心布置的会议室後面一个带屏风的地方，中国国家领导人与我并排坐在一个带垫子的长凳上。我告诉他，我持续关注着美国经济的麻烦。我提醒他说，新一届美国政府会有一段探路时间，不要在短时间内期望过高。

「美国仍然有很强烈的反华情绪。」我强调，也提醒他，如果中国停止或放慢改革，中美关系会遭受挫折。我对他说，应该继续致力於他在二十国集团峰会上表现出来的、与世界的那种交往。

这是我对中国主席最後的正式忠告。他对我这个财长最後说的话意在让我放心。

「我们走得也许不会像你期待的那麼快，」他说，「但我们会一直向前走。改革的进程是不会逆转的。」

我当然希望如此。正像我离开高盛一样，我很快也将离开美国政府。我还没想好接下来做什麽，但我知道，我会继续以这样或那样的方式敦促我的朋友们，加速他们的改革。原因很简单，改革对中国有好处，对美国有好处，对世界也有好处。

Part 3

搭建桥梁

Building Bridges

Chapter 15

阴暗的正午

Darkness at Noo

我对北京的深秋或冬天不敢恭维，然而，我从未想到二○一一年十二月的第一周，这个城市竟是如此的沉闷和难以忍受。我去那里为鲍尔森基金会主持一个城市可持续发展会议。该基金会是我新近成立的一个非营利机构。我抵达後不久，中国首都就淹没於雾霾之中，厚重而昏暗的雾霾迫使机场跑道关闭，数百架航班被迫取消或改道。有些在我之後抵达的飞机甚至转飞到内蒙古降落。

午餐休息的时候，我离开宾馆去和洛杉矶市市长安东尼奥．维拉莱戈萨（Antonio Villaraigosa）为一款全电动汽车拍照。安东尼奥是我们请来的大会发言人之一。这款全电动汽车集中国制造的电池和车体、洛杉矶安装的专用传动系统於一体。由於我整个早上都待在室内，天哪，一走出去我就大吃一惊。时间刚过正午，但天色如此黑暗、阴郁，和黄昏一样。街道对面的办公大楼看上去影影绰绰。我的眼睛感到刺痛，并开始流泪。

我们和柯达电动汽车公司执行长菲尔．墨菲（Phil Murtaugh）在车旁合影。安东尼奥随後进到车里坐在方向盘後继续拍了些照片。他一时兴起，打挡开了起来，车子悄无声息地在拥挤的小街道上跑着。菲尔在後座，我是副驾。即使在车里，我都几乎能感觉到空气中刺鼻的味道。安东尼奥打开车的前灯，在车前模糊的光柱下，我的思绪彷佛回到了黑白照片里维多利亚女王时代的雾都伦敦。北京需要更多这样的电动车，越快越好，我想。

开出去不久，安东尼奥就意识到他不知道这条路通向哪里，如果再开下去如何回酒店也是问题。所以，他带着我们迅速掉头回去，也许已经违反交通规则。

「我在洛杉矶住了一辈子了，」安东尼奥说，「但我从未见过这样的雾霾。」

显而易见，洛杉矶是美国空气污染最严重的大城市，但它的空气和北京比起来要乾净得多。北京的雾霾来自烧煤的发电厂和工厂、家中炉灶的排放，加上世界上数量增长最快的汽车和卡车车队所排放出的尾气，形成了更具毒害性的混合体。平均而言，中国首都空气中的可吸入颗粒物，是洛杉矶地区的七倍。这些直径小於或等於二．五微克的微粒，又称作PM 2.5，能渗透进人的细胞组织，是内燃所产生的致命副产品之一。

我们开车的那天，二○一一年十二月五日，可以说是记忆中有纪录以来最糟糕的一天。但那时中国政府还未开始公布相关讯息。北京人依赖美国使馆每小时在推特上发布的、透过使馆楼顶仪器测量到的空气品质指数。那一天的PM 2.5指数是四一六，远远超出美国环境保护局规定的「毒害」空气品质等级（指数超过三百），也是世界卫生组织健康空气标准的几乎十七倍。前一天的空气甚至更为糟糕，指数超过了五百。在前一年指数超过这个数字的时候，曾被标为「极度恶劣」。使馆後来很快取消了这个恶作剧似的标签，然而它在推特上发布的空气品质给深受雾霾毒害的北京市民留下深刻影响，并激发起当地环保激进份子、记者、房地产开发商、忧虑的家长们发出抗议。这让中国的领导层不快，但最终也促使他们采取行动。

面对不同寻常的经济成就所产生的日益加剧的负面结果，中国政府有许多严峻的挑战要应对，而恶劣的空气是最显而易见的。杂乱无章的增长，再加上糟糕的规划、能源使用的低效、管理欠缺和执法不严，让中国的城市和乡村饱受其害。在乾旱的北方，本来就缺乏的地下水，现在变得更为匮乏。河流和湖泊被污染，有些严重到不宜用来灌溉，更不要说饮用。事实上，有三亿中国人无法获得可饮用水。在很

多地方，土壤被工业副产品所污染，危害庄稼、牲畜，进而危害食用这些庄稼和牲畜的人。关於被镉污染的大米的报导非常多。二○一三年，成千上万头死猪被发现漂在黄浦江和它的支流里，威胁上海的供水。数百个被称为癌症村的村庄被发现，那里的村民大都罹患同一种癌症，而这些村庄往往靠近被污染的水或工业密集区。

环境危机只是令人不快的所有故事的一部分。这个国家的财富分配也谈不上公平。贪污普遍，贫富差距巨大，区域差异明显。富人聚集於东部沿海省市。农村地区、西部和中部地区则非常落後。中国的城市中充斥着数以亿计的外来人口，由於过时的户口制度的限制，他们在自己辛勤劳动所创造出财富的城市里非法地生活着，如同二等公民。

中国公民在健康、幸福、经济良性发展上所受到的威胁，带来严重的社会动乱风险。调查显示，老百姓对贪污、环境、官员为了发展而徵地等问题日益不满。根据中国招商银行和美国贝恩公司二○一三年的一项调查显示，大陆五分之三的富裕阶层——指那些至少拥有一百六十万美元可投资资产的人——正准备或已经离开中国。他们之中的三分之一已经在国外投资，这个数字是两年前的两倍。全国范围内，所谓的群体性事件，泛指一切抗议和平民骚乱，在过去的十年里呈直线上升趋势。对破坏环境或非法没收耕地的不满，是引起各地抗议的最主要原因。让中国的领导层明显感到头疼的悖论是：经济的繁荣确保了共产党执政的合法性，现在却要反过来颠覆这个合法性。

国家领导人也知道，这些压力只会越来越大。虽然已经取得非凡成就，但相对而言，中国仍然是一个贫穷国家。它或许是世界第二大经济体，但以人均GDP计算，它排名世界第八十位，仅比排在第八十一位、战乱频仍的伊拉克靠前一位。数以亿计的市民摆脱了贫困，加入了中产阶级行列，但还有数以千万计的人仅能勉强糊口。在不彻底改变增长模式的情况下提高这些人的生活水平，只会给环境带来更大压力，加重社会不公，增加对资源的渴求。而所有这些都将会给中国乃至世界带来潜在的严重後果。

与此同时，这个国家的经济引擎已经放缓。过去三十年年均两位数的增长，已经下降到二○一四年的七．四%。虽然对世界来说这依然是令人目眩的速度，但却是亚洲金融危机之後，中国自一九九九年以来最低的。这种经济放缓有部分人为的因素。政府拒绝采取曾经在二○○八年、二○○九年为保增长而使用过的规模巨大的刺激措施。领导层试图不再让经济过度依赖出口和以基础设施为驱动的政府投资，转而增加国内消费和培育繁荣的服务业。政府正在增加投资、加快都市化发展，以完成这些目标：自一九七八年以来，据估计有三亿人从农村走向城市，另外还有三亿人预计到二○三○年要转移出去。

在今後许多年，这个即将到来的移民潮也许将是在中国乃至世界范围内重塑经济和环境成果的最为重要的事件之一。为了实现它所追求的现代化，中国需要新的都市化模式，这种模式应该使经济健康发展，社会公正，生态环境永续。



当我二○○九年离开美国财政部、回归私人生活时，我没有一个明确的、接下来要做什麽的固定想法，其实这很好，因为我已非常疲惫、痛苦不堪。虽然很感激能有更多的时间和家人在一起，但我仍然一如既往地不快乐。即使是我一年到头都盼望的消遣，比如用假蝇钓大海鲢和北梭鱼，也无法让我满意。我失去了对快乐的感受，失去了目标。

回头来看，我认为产生这种感受有几个原因。有许多美国人在数十年不遇的、最糟糕的经济不景气中突然发现自己失去工作、无家可归并失去希望，他们的苦难让我无法释怀。这是我无法快乐起来的一个原因。现在我已离职，不能再帮他们了，这让我沮丧。我相信自己已经竭尽全力，避免让二○○八年的金融危机演变为另一场大萧条。但是，来自媒体的令人难堪的指责——有些来自欧巴马的白宫——深深地刺痛了我。（我依然记得某个民调显示，赞成酷刑的人竟然多过赞成不良资产救助计划的人！）我和我的律师们花了好多个月的时间商量对策：接受传票，被迫宣读证词，并在国会作证。作为财长，我被迫以异常的、不受欢迎的方式行使特别授权，我知道我的行为自然会被调查，而我也应该做出解释。但是在理论上理解这些是一回事，真正经历这些又是另一回事。

我并不会假装在布希政府中的我们，在与联准会的班．柏南克和提摩西．盖特纳（Timothy Geithner）的密切合作中，做的每件事情都是正确的。但我们尽力了，在极端条件下所做出的大部分决定都是正确的。当我们犯了错，我们会尽快予以改正，并且防止更坏的事情发生。我对此纪录感到自豪，至今仍然如此。我开始写回忆录《峭壁边缘》，纪录我们所遭遇的挑战以及我们是如何应对的。我认为永远不能忘记在金融危机中汲取的教训是很重要的。

对有些作家来说，写作有治疗作用。我希望能跟这些作家中的一、两位见面，因为对我来说完全不是这样。在写作《峭壁边缘》的时候，我发现自己重新经历了金融危机中那些常常以不眠之夜结束的、最触目惊心的时刻。我的家庭也承受了这种压力。事实上，当我後来告诉温蒂，我在考虑写另外一本书——就是本书时——她只是回答道：「好吧。我要准备开始与其他人约会了。」

《峭壁边缘》出版後，温蒂和我离开华盛顿，回到我们在伊利诺州巴灵顿的家，就在芝加哥附近。在一九九四年为了管理高盛集团而搬到纽约之前，我们一直住在那里。我长长地深吸一口气，开始专注於接下来该做什麼。我之前对此并未有过多的思考，在财政部根本没时间。当我离开高盛的时候，我知道自己不会再回华尔街工作了。尽管我喜欢和聪明的同事以及苛刻的客户一起解决复杂的问题，但是我已经对新事物跃跃欲试。温蒂和我打算把大多时间和精力，以及我们大多数的金钱，用於生态保护事业。我们曾想过成立自己的NGO，但後来决定和既有组织合作效果会更好。我拒绝了多家公司和非营利机构让我加入董事会的邀请。需要亲手操作的工作和环保事业让我着迷，而董事会议却让我提不起兴趣。

但是，有一件事我一直很清楚——我希望以有意义的方式，和中国保持联系。二○○九年底将至，我接到了一个老朋友的电话，他是即将卸任中国驻美国大使的周文重。他即将接任博鳌亚洲论坛秘书长，那是中国人成立的达沃斯世界经济论坛的亚洲版。周文重邀请我担任第一位美国理事，我欣然接受了。

二○一○年四月在海南召开的论坛，让我在离开财政部十五个月後，首次重返中国。我随身带着中文版的《峭壁边缘》，在北京和上海停留会见几个老朋友，包括江泽民、朱熔基、习近平、王岐山和周小川等现任和离任的领导人。在这些会面中，我被不断问及有关欧巴马政府和中美关系的问题，这也激发了我的思考。我的一生都被重大挑战所吸引，而我和中国领导人的谈话也提醒着我，对美国来说，没有什麼事比和中国打好交道更重要。

我见到和与之谈过话的中国人表现出的信心，那种近乎於必胜的信念打动了我。在某种程度上，成功使他们理所当然地具有这种姿态。西方还在痛苦中，而中国经济表现强劲；经济增长由二○○九年第一季度的六．二％反弹至全年的八．七％。与此同时，美国经济增速减少了二．四％，而欧元区则收缩了四．一％。在此前十年，中国的银行曾濒临破产。它们现在资本既充裕又兴旺，而很多他们的欧洲同行却在被紧急救助。我们这边有很多人在为国家主导的、市场社会主义的中国经济模式唱赞歌。

但我却觉得这些赞美之辞是被误导的，我在中国的很多改革派朋友也有同感。国际金融危机至少暴露出了中国的问题：它的出口已大幅滑坡，这是由於美欧经济跌落低谷，使得市场需求枯竭。中国经济之後虽然又欣欣向荣，但那是因为政府庞大的刺激计划，而我担心这会导致有害的扭曲和更多腐败。重要的是，主要的经济改革仍然停滞不前。由於没有更多以市场为导向的措施，我很怀疑中国能够让经济再

次平衡发展。这些都让我警觉起来，尤其是中国人看上去不羁的自信，让我看到中美关系未来的紧张苗头。

几个月後，中国国家主席胡锦涛将访问美国。在我以前的同事戴青丽和泰娅．史密斯的协助下，我向中国驻美大使张业遂提出了一些建议。在这些建议中，我力主胡锦涛正式访问芝加哥；胡锦涛在二○一一年七月正式访问了芝加哥。在参加完芝加哥市长理查德．戴利（Richard Dailey）为中国领导人准备的晚宴後，我陪同中国代表团回到下榻的文华酒店，在那里和王岐山叙旧。离开他的房间时，我清楚地意识到中国领导人非常希望我能找到一个平台，一个能让我为改善美中关系发挥实际作用的平台。

「在中国你永远是受欢迎的，你的意见也永远会受到重视，」王岐山对我说道，「你知道如何成事。」他说。

我开始和戴青丽反覆地交换意见，这和四年半前我们两人一起透过脑力激荡，想出中美战略对话的创意时的情况基本类似。经过几个月的努力，成立了一个最初由我本人出资的鲍尔森基金会。这个非营利的基金会於二○一一年六月正式成立，致力於推动更多的美中合作，以促进经济的可持续发展和更清洁的环境。我们列出几个清晰的目标：鼓励提高能源使用效率，推动更好的环境实践，增加能带来就业的跨境投资，促进负责任的行政领导力，和推进国际关切问题的最好公务实践。

如今，基金会雇有三十名中美专业人士，旨在引领思想、提出倡议，并透过几个重大项目来实现我们的目标。我们的这些项目——涉及都市化、世界领导力、气候变化和空气品质、环境保护、跨境投资——激发了各种行动，包括中国市长的城市可持续发展课程和中国沿海湿地生物多样性测绘，後者是设计保护策略的第一步。鲍尔森基金会还发表了全世界专家学者对国际重要问题的政策建议和研究。这些问题包括中国开发银行环境借贷标准和中国国有企业改革等。

一开始，我就希望基金会拥有对知识的严谨和执着。我们很幸运，能落户芝加哥大学。充满活力的罗伯．齐默（Robert Zimmer）校长一直在开发项目，让大学里的智士解决美国和国外紧迫的问题。我接受了芝加哥大学哈里斯公共政策学院（Harris School of Public Policy Studies）荣誉很高的高级研究员头衔，而鲍尔森基金会则成为附属於芝大的一个独立机构。这没什麼两样，我不想让基金会像其他智库那样，只是做研究和发表研究报告。我想做点事。实际上，我倾向於把我的基金会叫作「行动之库」。

这是我的计划——至少我在纽约见到我过去的老板约翰．怀特海德（John Whitehead）之前，是这样想的。约翰是个有智慧、有声望和庄重的人，他於二○一五年二月辞世。他曾管理高盛集团，也曾任美国副国务卿，并领导过无数的慈善和民用项目、包括在九一一事件之後领导曼哈顿下城区发展公司（Lower Manhattan Development Corporation）。我告诉他我对基金会的规划，并解释了我对「智库」一词的厌恶。

「用词很重要，」约翰安慰我说，「如果你仅仅把它称作『行动之库』，有人又会说了：『汉克又来了，还是只行动不动脑。』为何不把它叫作『思想和行动之库』呢？」

我明白了。几周後，我飞到北京参加我们的第一次会议，关於城市可持续发展。我就那样向李克强描述了我们的基金会，他当时是主管经济的常务副总理。当听到我说我们是「思想和行动之库」的时候，他哈哈大笑起来。他说他最喜欢的中国成语就是「知行合一」。他解释，就是「把知识和行动结合起来」的意思。於是，他亲自把这四个汉字写了下来，我们把它用在鲍尔森基金会的中文网页和在中国使用的信纸的抬头上。



自文明产生以来，人们就离开农村移居城市追寻更美好的生活。城市更富裕。和农村人相比，城市居民生产得多，消费得也多。就经济而言，都市化提高生产力和收入，皆因劳动从低附加价值的传统农业，重新分配到高附加价值的制造业和服务业。与此同时，城市产生新的内需来源，比如住房、道路和排水管道等公共设施、教育和医疗等服务、汽车和家用电器等大宗消费品。把更高的生产力和更大的需求结合起来，形成良性循环，就产生了就业。工业化和都市化早就不足为奇地相伴而行了。

历史上，中国是由小部分受过教育的精英统治农民的国家。伴随近年来非凡经济增长的，是涌向城市的移民潮，其规模和速度为人类历史所罕见。据估算，在过去三十年有三亿人口转移到城市，相当於在同样长的时间里把美国的所有人口都转移了一遍。

这个移民潮最初是不经意的，得益於取得惊人成功的农村改革。改革显着地提高了农村生产力，并创造了数量巨大的农村剩余劳动力。有些农民去了刚刚起步的乡镇企业；数百万人涌向经济特区和恢复活力的沿海城市去寻找工作，包括工厂装配线、建筑工地、在街角卖早餐馒头或Gucci山寨货。人员流动随经济的增长而增加。闸门真正打开

是在中国加入WTO、成为世界工厂之後。在一九七八年邓小平开创改革开放政策之初，中国八○%的人口以种地为生。而如今，有超过一半的人生活在城市。

全中国范围内，村庄变成乡镇，乡镇变成城市，城市又发展起来，变得越来越大，成为巨型城市，这一切以令人吃惊的速度改变着国家的面貌。在一百多年里，我的家乡芝加哥声称是世界上发展最快的城市。从南北战争前夕一八六○年的约一一．二万居民，暴增到一八九三年世界哥伦比亚博览会时的一百一十万人，第一次以其巨大的身姿为世界所知。然而，芝加哥令人惊叹的增长和深圳相比却是小巫见大巫。这个一九八○年只有三二．一万人口的农村，现在却是拥有一千零六十万常住人口的大城市。中国如今有一百七十四个城市人口超过一百万，而美国只有九个。

中国的天际线也随着经济增长而向上延伸。世界十五座最高的摩天大楼，有六座在中国大陆（美国有三座）。中国还在建造世界上最高的六十二座大楼，包括排在前十中的八座。一九九二年我第一次访问上海的时候，最高的建筑是新落成的上海波特曼丽兹卡尔顿酒店，有四十八层、五百四十一英尺高。此後，至少九十六座高楼已经超越了那个高度；还有十五座这样的大楼在建设中。几乎在这个国家的每个角落，办公大楼、宾馆、工厂、购物中心和住宅区都在飞速地拔地而起。从二○一一年开始，政府就致力於在二○一五年之前建造三千六百万户经济适用住房（affordable housing）。以平均三人分享一户来计算，这些房子足以住下世界第十二大人口大国菲律宾的全部人口。

各种公用基础设施也建立了，连接和服务於这些城市。在改革开放之初的一九七八年，中国几乎没有高速公路。二○一三年，中国的主干道国道高速公路系统接近五万三千英里，这个数字到二○一五年将超过六万七千英里。在二○一一年就超过了标志性的四万七千英里的美国州际公路系统。自二○○六年以来，中国建成的高铁里程接近七千英里，每天几乎有两百万人乘坐高铁。美国还没有已建成的高铁，第一条大约会在二○二八年於加州完工（中国到二○二○年将会有一万一千英里高铁里程）。然而，这还不是全部：中国在一九八○年拥有七十七个民用机场，现在有一百八十二个；目前的五年计划要求到二○一五年再建八十二个。到二○二○年，中国四十个城市都会有地铁，如今是二十一个城市；美国目前只有十五个城市有地铁系统。

在此进程中，中国创造了数以千万计的就业机会——在建筑行业中、在正在建设的工厂和办公大楼里，以及在需要支持这些工人的服务业中，包括食品供应、看门值守者和金融谘询。这一发展源於那些不计一切代价谋求增长的政策和刺激措施。现在中国人开始看到这种增长

的真正代价，以及对国家及世界有限资源的无止境需求。

中国不加约束的发展理念已经深刻地改变了公共和个人生活，扭曲了激励体系并破坏了市场机制。从最低阶的乡镇到省一级的官员，都因促进增长而快速升官并太过频繁地得到个人好处。难怪在如此之多的公用设施和惊人的建筑之外，中国也产生了太多大而无用的工程。这些包括所谓的鬼城，即庞大而几乎无人居住的地产项目。其中最臭名昭彰的要属内蒙古自治区鄂尔多斯市郊的康巴什新区。这个二○○三年开始为一百万人建设的新居民区，二○一四年实际居住人口估计约为两万至七万。

同时，中国的社会不平等持续发展，接近奈及利亚、巴西和南非的水平，这让领导层不安。二○○五年，当时的国家主席胡锦涛号召建设「社会主义和谐社会」，把党的注意力从促发展转变到解决日益加重的社会问题。然而，国家在清洁能源发展等领域的庞大计划，被淹没在持续发展和工业化带给社会和环境的压力之中。当胡锦涛於二○一三年卸任之时，他的和谐社会比以往更加遥不可及了，留给继任者一个更大的烂摊子要收拾。



「为了现代化，我们必须走都市化道路，」李克强在一年之後的另一次会面时对我说，「但是这个道路太难了，以至於我们觉得像是在走钢丝。」

那次会面是在二○一二年十二月，我在北京参加鲍尔森基金会第二届年度都市化会议。李克强在之前的几周里已经被任命为党的二号人物，虽然他直到二○一三年三月全国两会才被任命为总理。我们当时谈到必须在持续快速发展的都市化和保证食品安全、环境保护以及保护国家有限资源之间寻求平衡。

「这就好比一个杂技演员拿着一根竹竿找平衡。」他在我面前伸开双臂，好像拿着想像中的竹竿，作为强调，还摇晃了一下。「杂技演员必须很小心。他得一小步一小步地走。他必须一直向前，不能後退。一旦他停下来，就会摔下去。」

没有几个领导人像李克强一样熟知这种高空走钢丝的行为。他的博士论文题目是协调农村产业化和城市发展。像很多中国领导人一样，他喜欢穿深色西装并留着油亮、乌黑的运动发型。在私人场合，五十九岁的李克强一点也不像是严厉的官僚。他聪明、机智，有魅力，作为深受前国家主席胡锦涛信任的下属，从共青团和党的阶层一步步扶摇

直上。

我们在中国领导层办公的中南海紫光阁里聊天，十六年前在邓小平去世後一周，我也曾在此和朱熔基谈话。明媚的秋阳从半透明的白色窗帘照进来，照出摆放在大玻璃窗前架子上的精致茶壶和花瓶的轮廓。李克强身子向後坐在有椅垫的红色扶手椅上，说话时表现得自信、放松而谦逊。

和许多经历过文化大革命劫难的领导人一样，李克强对中国城市和乡村的巨大差别有亲身感受。他在中国中部的安徽省长大，父亲是省会城市合肥的一名党的地方官员。一九七四年高中毕业後，他被派到不到一百英里之外的农村工作。他在两年後入了党，当过村支书。白天，他调解地方上的纠纷，把猪从农地里赶走；深夜，他一箱箱地看书。辛苦的工作终於在中国恢复高考的时候得到补偿，他考上了北大法律系，北大是中国最好的大学之一。在此期间，他协助翻译了一本正被介绍到中国来的英语课本。

一九八二年毕业後，李克强拒绝了令人羡慕的出国学习机会，选择就任北大团委书记，他的上级包括胡锦涛。在胡锦涛前往贫困的西南省份贵州之前，他们一直密切地在一起工作。李克强和共青团一个高级干部的女儿结婚，在仕途上升的同时，於一九九四年读完经济学博士学位。四年後，李克强被派往河南担任常务副省长，这个落後的中部省份人口众多，多达九千三百万。

在那里的六年间，李克强帮助河南的GDP在全国三十一个省、自治区、直辖市的排名从第二十八位上升为第十八位。但李克强也被一系列危机所困扰，包括由於当地血站和血库的血浆污染而引发的爱滋病大爆发到一系列致命的火灾，後者让他获得了「李三火」（Three Fires Li）的绰号。

二○○四年李克强被任命为辽宁省委书记，辽宁位於中国东北工业带。他开始让辽宁获得新生，将市场激励和银行贷款以及中央政府的资金结合起来。他所实施的工程包括为一百二十万人建设新居，并策划了「五点一线」工程，将五个港口扩大、并用一条沿海高速路连接起来。在二○○七｜二○○八年领导人换届时，李克强被挑选进入最高权力机构中央政治局常委会，并被任命为常务副总理。

李克强身兼管理经济和改革的职责，他强调都市化对中国的重要性。在二○一○年对党内领导人的一次讲话中，李克强提出城市的扩张不但能推动增长还能帮助减轻不平等，创造一个「橄榄型」的收入分配结构：位於中间的中产阶级人数大於两端极贫和极富的人群。

中国的城乡差距非常显着。城市人口的生产力是农村人口的四倍；他们的收入是农村人的三倍，消费是农村人的三到四倍。

「差距很大，但也意味着潜力巨大。」李克强那天下午对我说道。他说：「我们达成了共识：都市化对拉动中国未来的内需最具潜力。」

确实，都市化的要旨是：透过让农民进城缩小收入差距，改善他们的生活，以及增加国内消费。然而，城市中也有令人烦恼的收入差距，在那里数以千万计的外来人口生活在一个合法的下层世界，他们被当作廉价劳动力，却不能得到比他们更为富裕的城市市民才能得到的福利。这一现象的根源是中国老掉牙的户籍制度，又称户口。这一起始於一九五○年代的制度将农民留在农村，以确保国家在快速工业化的过程中粮食产量充足。如同苏联一样，中国政府的计划制定者们将人分为农民和城市工人，并且把人的就业权力和社会福利与官方的划分和居住地绑定在一起。城市户口持有人得到诸如住房、教育、医疗和养老等福利，而农村人只能靠使用他们共同拥有的土地来生活。这一制度有效地阻止了人口的流动，因为农民要想得到城市户口几乎是不可能的，而没有城市户口，他们在城里既无处安身，也无法糊口，更不要说得到那些和城市户口绑定在一起的福利。

改革开放政策的成功改变了这一切。商业的繁荣创造了派发现金的工作，让人没有户口也能在城市生存。急於促进增长的官员们对农民工的涌入视而不见。条件通常是艰苦的：农民工们在迅速发展的城市里从事着乏味而危险的工作，挤在不分男女的宿舍里。在一年一度的春节，他们坐上拥挤不堪的火车回家，用力拖拉着装满给孩子礼物的便宜尼龙编织袋，他们的孩子被留给在农村的老人照顾。（目前，这些和父母分离的「留守儿童」数量估计超过六千万。）

即使如此，城市的机会还是远远大於农村，农民工们为此趋之若鹜。如今，在北京、广州和其他大城市，所谓的流动人口达到、甚至超过三分之一。中国农民工的数量相当於世界人口前五的国家人口。这个廉价而勤劳的群体帮助建设了今日之中国。但是，来到城市想分享繁荣的农民工们，却远没有得到他们所应得的。他们的平均收入不到城市居民的三分之二。在付过房租和伙食、并寄钱给家里之後，他们几乎没什麽钱可花，也没多少可存了。

在我们的谈话中，李克强指出中国的都市化率官方数字超过五○％，而如果只把有城市户口的人计算在内的话，这个数字接近三五％。换句话说，在一个有一三．五亿人口的国家，有超过两亿的农民工住在城里，但没有城市居住许可证。这意味着，几乎三分之一居住在城市的人口不能充分享受国家取得巨大成就而带来的福祉。而这是潜在动

乱的根源。

从经济智慧和社会公平来说，改变户籍制度是至为重要的一步。作为真正的城市市民，农民工将能给他们自己和孩子创造更为美好的未来。户籍制度改革会促进消费和劳动力自由流动，国家会因此受益。为此，中国要让处於流动中的农民工更容易地获得社会服务，比如养老和医疗。它还需要采取措施，强化对城市的财政支持。

中国还需要处理好产权问题：和美国不同的是，在中国，国家是土地的所有人。一九九○年代後期，城市居民被允许拥有自己的住房，但农民仅被允许拥有土地的使用权，靠使用农村集体以国家名义拥有的土地为生。近年来，很多城市居民因房地产价格上涨而大赚了一笔。但农民没有，因为他们不能卖出或抵押他们的土地所有权。如果农民能把他们谋生的土地变成资本，给他们自己提供财政保障，那些负担不起农民工养老和医疗福利的财政困难城市，将会更受欢迎。

中国领导层正在努力使农村居民更容易申请城市居留证，出售或出租自己的土地使用权。二○一四年七月，政府公布了有关松动户口政策的改革指导意见。其目的是彻底取消对乡镇和小城市的户口限制，适当放松对中等规模城市的户口限制，改善大城市的发展前景，同时严格控制大城市的人口。如同鼓励持续的都市化目标一样，政府不希望农民工涌到北京和上海这样的大都市去。这当然是因为这些看上去有着无数机会的地方是农民工最愿意去的。

虽然所提出的改变在本质上是谨慎的，但需要改革是毋庸置疑的。如果中国不把流动人口融入到城市经济中，它的风险在於，会产生一个永久的、动荡不安的、城市下层社会。这些下层社会的人住在糟糕的贫民窟里，这样的情况困扰着其他发展中国家。这不仅是人道主义灾难和经济发展的负累，而且也是政府一个滴答作响的定时炸弹。中国目前万幸地避免了这种灾难。

「有居住许可的城市居民和没有居住许可的人在生活水平上的差异是巨大的，」李克强告诉我，「这是一个很不稳定的情形。」他说。

Chapter 16

天际线和江岸线

Skylines and Shorelines

二○一一年十二月，我飞赴重庆参加第一次都市化会议的时候，终於亲眼见识了这个正在经历巨变的中国前沿城市。当时我还没有意识到，中国西南的这个山城很快将会发生怎样惊天动地的事情。

重庆位於三峡水库上游的长江边上，以其巨大的面积和作为中国幅员辽阔的贫穷内地门户之战略地位，而成为仅有的四个直辖市之一（其他三个直辖市为北京、上海和天津），像省级政府一样，直接受中央政府管辖。重庆有三千三百多万人口，分布在接近三．二万平方英里的农村、林地和广大的城镇地区。面积和美国的南卡莱罗纳州相同，但人口是它的七倍。重庆市区大约有七百万人口；现在这个直辖市超过四○%的人口居住在大大小小的城镇之中。这里的官员们想在二○二○年之前，将都市化率提高到七○%。

就在我访问重庆期间，这个城市正沉浸於由我过去在中美SED的老对手薄熙来发起的、轰轰烈烈的复兴毛主义运动之中。他在二○○七年由商务部部长升任重庆市委书记，从而在二十五人组成的中央政治局获得了一席之地。中国的其他领导人不大愿意出风头，他却是一个魅力四射的公众人物。他和老百姓打成一片，在重庆乃至全国拥有大批追随者，从而掀起了一场推举他成为中共中央政治局常委的声势浩大的公关战役。他大张旗鼓地召集万人大会合唱文革时期流传下来的「红歌」，一时间吸引了不少好奇的外国名流和中国政府高官来重庆参观。薄熙来不遗余力地追随毛左路线，以图赢得广大老百姓的支持，并在全国树立起一个非传统的人民领袖形象。

重庆也在蓬勃发展之中收获了引人注目的增长数字。二○一一年当地的GDP大涨了一六．五％，为全国各省市之最，高於全国平均水平七个百分点。创造如此迅速的增长速度，可是当时的中共官员加官进爵的必经之路，而薄熙来似乎也志得意满地准备利用其「重庆模式」冲刺权力巅峰。薄熙来利用其对公众巨大的吸引力和无情的政治手腕，发起了一场声势浩大、残酷打击所谓黑帮的行动。有人批评，他利用此行动更多是为了铲除异己和政敌，而并非为了维护法律和秩序。透过打击私营企业家和扩张国有企业，薄熙来在一些崇拜他的中国学者眼中，俨然成为这个国家扞卫国家资本主义专制模式的最强势领导人。

事实上，重庆的再次崛起在薄熙来唱红打黑之前就开始了。市长黄奇帆是前总理朱熔基的得意门生，早就将中央政府的拨款与创新政策相结合，取得了远高於全国平均水平的增长率。二○○一年黄奇帆到重庆担任副市长时，正好赶上这个城市获得了数十亿的拨款，其目的是为了让重庆成为中央政府西部大开发投资计划的「龙头」。这个计划旨在帮助贫困的内陆省市赶上繁荣的沿海地区。他整顿了国有企业，并大力投资现代基础设施建设，以吸引国内和国外的公司和行业进驻重庆。此後重庆建造了十几座桥梁，开辟了比过去多三倍的街道和公路，开始营运规划中的十八条地铁线路的第一段，并修建了一条连接重庆和欧洲的国际铁路干线。

我们都市化会议的重庆部分在洲际酒店开始之前，我和黄市长共进午餐。酒店高大的穹顶式大堂里矗立着一棵即使在洛克菲勒中心也能拥有一席之地的、装饰得喜气洋洋的圣诞树。

「重庆和一九八○年代的深圳、一九九○年代的浦东一样。」黄奇帆说道。他提到的这两个城市都曾处於创新发展的前沿。

黄奇帆显得和蔼而敏锐，急於详谈这个城市所取得的成就，和探讨更广泛的经济话题。音响系统里循环播放着圣诞歌曲，我们在酒店地下一楼的餐厅共进了一顿传统的义大利餐。我心下暗自发笑，想着本以为到重庆後能听到毛泽东喜爱的革命歌曲，结果却只听见平．克劳斯贝（Bing Crosby）在哼唱《白色的圣诞》！

黄奇帆一九五二年出生於浙江省，一九六八年开始在上海的一家炼焦厂工作。

他一九七三年三月加入中国共产党，在上海步步高升。一九九○年代中期，他担任浦东新区副主任一职，朱熔基谋划的中国新金融中心最终发展成为令人叫绝的浦东新区，而黄奇帆在此过程中扮演了重要角

色。他也随之升任上海市政府副秘书长，主要负责为上海市招商引资。

黄市长从广东的经验中借监了一条，在重庆成立工业园区吸引跨国公司。《财星》世界五百大（Fortune Global 500）企业，有近乎一半在那里建立了生产营运基地，出口量年年成倍增长。重庆市近半的产出与工业有关，另外三分之一来自金融、贸易和物流。二○一一年，重庆生产了世界上超过十分之一的笔记型电脑，两年後达到了全球产量的四分之一。惠普、联想、宏碁、华硕、索尼和东芝等公司，都在这里安家落户了。

黄奇帆表示对中国家庭收入在GDP中所占的份额正在下降而感到忧虑，这会影响到消费水平的提高。他认为收入差距加大和财富分配不均，会威胁到可持续发展。

「我们正在积极努力缩小贫富差距。」他说道。

作为一种尝试，重庆正在进行一个让农民进城的试验项目。其关键就是让这些新来的人们能自谋生路，不要变成政府的负担和包袱。有些城市对此强加了条条框框，比如说要求申请城镇居住证的农民马上放弃他们的农村户口，这样减少了城镇居住证的发放。重庆则允许拿到城镇居住证的农民，未来三年继续拥有其农村的土地承包权。重庆采取措施，方便农民出租或者出售其土地和林地承包权以及宅基地的拥有权。他们甚至可以用这些权利作为抵押，在城镇买房居住。

重庆打算到二○二○年前，将一千万农民进行「农转非」。截至二○一一年底，也就是在我们谈话的时候，据说已经有大约三百万农民从农村转入城市。在其他试行这项改革的大城市里，只有邻省四川的首府成都取得了类似的成果：那里有两百万移民改换了居住地。像上海和广州这样实施严苛条件的城市，农转非的数量要小的多。



2012

年7月於四川的成都大熊猫繁育研究基地，我被选上成为熊猫的拥抱者。同行有（左起）：方风雷、鲍尔

森基金会高级顾问戴青丽（Deborah Lehr）、幕僚长倪蓓（Rebecca Neale）以及大熊猫君君。

城市的新来者需要工作和居所，因此重庆清理了大面积的危旧房居民区，正在建造五十万套经济适用住房——足够两百万人居住。这个城市正在全力实施一个支持微型企业的项目，为他们提供集减免税收、直接补贴和银行贷款於一体的政策。二○一一年，这个城市催生了五万家小型企业，目标是创造四十万个新的工作机会。该计划的目的，是在未来五年创造一百六十万个工作机会。

黄奇帆一如他的恩师朱熔基，都是务实的人，而不是空想家。他可以把数千万的资金作为补贴，投放於经济适用住房建设和企业的启动及发展中，但他也有兼顾其他举措的眼光。在午饭期间，我们谈到了美国经济及其面临的问题，从低速增长和失业率，到当时充斥於新闻报导的财政悬崖等等。他针对这些问题提出的解决办法吓了我一跳。

「我喜欢的模式，」他说道，「是隆纳．雷根（Ronald Reagan）在一九八○年代使用过的供给学派的方法——减税。」

那天下午我驱车到重庆市的另外一个地方去见薄熙来。他在一处优雅的建筑里热情地接待了我。据他说，这座建筑以前曾经被蒋介石的国民党政府使用——抗日战争时期国民党政府曾搬迁到重庆。大理石的走廊两侧挂满了黑白历史照片，其中有一些是邓小平的，他在解放後被任命为首任西南局书记，西南局当时包括重庆在内。其中还有一张抗战胜利後，毛泽东和蒋介石在重庆会面的着名照片。

薄熙来没有使用中国传统的U型会议形式。在一间宽敞的会议室里，我们面对面坐在一张宽大精美的木桌两旁。从会议室四周的高墙上，我可以依稀看出由浅浮雕刻画的当地名胜古蹟。他事先得到充分的汇报，话语中满是恰当的事实数据，一如既往地精力充沛和咄咄逼人。当我们代表团中的洛杉矶市市长安东尼奥．维拉莱戈萨说起他的城市在过去三年里种植了十万棵树时，薄熙来马上指出来重庆在同一时期种了十五亿棵。

「重庆过去是片水泥的森林，」他大声说道，「现在才是片真正的森林。」

他背诵了好多我先前从黄市长那里听来的相同的统计数字，并提醒我美国和重庆以前有很密切的关系。那时重庆是蒋介石的战时首都，美国在此有大使馆。英勇的美国飞行员飞越喜马拉雅山上空的驼峰航线，为中国运送食品和战时物资。

但薄熙来还是和往常一样地自说自话：「我希望，」他说道，「你们能鼓励美国公司到重庆来。」

我向他解释说我不再是投资银行家，而鲍尔森基金会也只是一个非营利组织。

但他却不断地重复着同一个话题：「你可以利用你的影响力让美国公司来重庆，」他坚持道，「我们可以一起干一些牵线搭桥的事。」

当我不断地向他问及有关中国政府现在的五年计划和推动更多的国内增长——以及这些能否真的发生等方面的话题时，他转而列举了更多的数据来描绘这个城市的成就。

「我问的是中国，」我说，「而不仅仅是重庆。」

「如果你想知道中国的事，那你得去问温家宝总理，」他说道，「我

这个人心胸不大，只想着重庆。」

当然，他想的是比他的重庆更远、更诱人的东西——高墙环绕的中南海和最高权位。这就是典型的薄氏风格：他是自己辖区的最高主宰，大权在握，可以为了一个措辞随意打断翻译的话。我现在一点儿也想不起来他当时的表现会暗示他很快就要倒楣了。相反地，他特意夸耀说，有一种「魔力」让重庆成为「未来领导人的孕育之地」。

其实，现在回想一下，当时还是有一些预兆的：最初，黄奇帆是打算要参加我们在北京的都市化会议。可是临到要开会时，他突然取消了行程。後来我们听说中央纪律检查委员会——中共内部专司调查腐败和不端行为的部门——派了一组人去重庆调查违法乱纪行为。就在我们去见薄熙来之前不久，《华尔街日报》刊登了一篇描述中国太子党——中共高官子女——生活方式的文章。该文主要描写了薄熙来的儿子薄瓜瓜，上过英国顶尖的寄宿学校哈罗公学，後来又去了牛津和哈佛，开一辆招摇的红色法拉利跑车，据说还陪着美国前驻华大使洪博培（Jon Huntsman）的女儿去泡北京一家有名的酒吧等等。

这篇文章引起了我的注意，不是因为报导耸人听闻——我想《华尔街日报》掌握了这方面详实的事实根据——而是发表的时机。我认为这是搅乱政治局常委会人选的前奏。这样的事我这辈子见得太多了，马上觉得这是有人要整薄熙来。但我又想到，以薄熙来现在的权势，肯定能灭掉跳出来攻击他的任何人。

看来我还是错了。在我们会面两个月之後，薄熙来风光无限的生活开始危机四伏。第一个信号出现在二○一二年二月初，重庆市的警察头目，薄熙来最信任的部下，突然之间被免了职。几天後，他逃到两百多英里之外的美国驻成都领事馆寻求庇护。黄奇帆带领了一大队警车到成都试图将其接走。警察头目在领馆里要求庇护，躲藏了一夜後答应走出领馆。他随後被人带走，但不是去重庆。他转而向北京有关部门自首，开始了所谓的「休假式治疗」。紧接着对此事件的调查终於将薄熙来拉下了马。

二○一二年三月薄熙来被撤销重庆市委书记之职。接下来的那个月，他的妻子谷开来因为二○一一年十一月发生的、一个和薄熙来的家人关系密切的英国商人死亡案而受到调查。从新闻报导和国内外媒体不断透露出的耸人听闻的细节，被中国超级活跃的社群媒体迅速扩散开来。据说曾是薄熙来的首席执法者的那个警察头目，是在向薄熙来汇报有人在调查薄家人的腐败之後，和他的老板闹翻的。《纽约时报》报导说，薄熙来有一套电话窃听系统，曾监听胡锦涛和别人的通话。这整件事演变成了一出涉及国家安全的肥皂剧，加上金钱、性、谋

杀、警察追击和政治阴谋，一如《纸牌屋》中骇人听闻的故事——这部美国电视剧最近成为很多中国领导人的最爱。

曾经有一段时间，人们猜想黄市长可能会因为他和薄熙来的关系而受到影响，但是到了二○一二年秋天，他高升进入了中共中央委员会，仍然是重庆市市长，继续推进重庆的试点项目。而薄熙来则一步步失去了权力，被开除党籍，接受审判，现在因为腐败和滥用权力被判无期徒刑。他的妻子则因犯故意杀人罪被判处死缓（编按：死刑、缓期两年执行，简称为死缓）。



使上亿的农民工融入像重庆这样的大城市花费可不会少：中国政府锁定未来二十年的花费接近六．八兆美元。一个大问题是：农民工需要新修的道路、桥梁、铁道、下水道、房屋和电，以及必须扩大的社会保障计划如养老金、学校、保险、医疗和药品费用等，可谁来买单呢？各省市现在个个债务缠身，如果没有大的改革措施，他们根本没有增加收入的能力。中央政府虽然答应加大给地方政府的财政支持，却无意为他们承担如此巨大的负担。

理论上，都市化会透过促进经济增长来支付其发展所需的费用，因为新城市工人生产的多，消费的多，缴的税也更多。但这些都需要时间和过程，而且中国的税收制度漏洞百出。同时，中国的地方政府几乎肯定要继续承受财政紧张之苦，其部分原因来自朱熔基一九九○年代中期推行的全国性改革。为了支撑弱势的中央政府的财政政策，他将税收权收回由中央政府管理，并引进了一种新的增值税，该税种现在可能占财政总收入的六○％。其中有一部分税收会返还给地方政府，但是却越来越不够用，因为当地政府还得负责提供更多的服务，而这些服务在中国老的「单位」体制下是由国有企业承担的。

即使到今天，地方官员还是对如何增加收入来支付这些没有资金支持的政策措施无计可施。他们没有预算问责制，缺乏独立徵收新税的权力，在二○一四年之前也不准许他们发行市政债券。结果，他们只好不断地去徵地卖地，这种做法平均支持了三分之一、有些情况下是几乎近一半的地方预算。最近，他们又转向难以监管的影子银行市场，黑箱运作短期借贷。

这些做法从根本上说是有缺陷的。强徵农民的土地引发了大规模的抗议，威胁到国家的优质耕地供给，并纵容了都市化的无序扩张。城市的宜居性、效率以及可持续性，最终都受到了极大影响。在大多数情况下，腐败的官员们却在这个过程中大发横财。

几十年前开始实行的、为适应收入紧缩实施的所谓「地方政府融资工具」（local government financing vehicles，LGFV）也充满风险。近年来，好多使用它们的城市都背上了更大的债务负担。据中国国家审计署统计，二○一三年六月底之前地方政府的各种借款和抵押已高达二．九兆美元，比二○一○年增加了近七○%，这让国家的债务负担增加到了令许多金融专家忧心忡忡的地步。

在地方政府大肆借贷和花钱方面，重庆是个极好的例子。由於中央政府慷慨的资金投入和富有远见的政策选择，重庆近年来的发展令人瞩目。但是重庆也将卖地策略发挥到了极致，政府表外融资工具（off-balance-sheet vehicle）使自己债台高筑，现已成为全国欠债最多的直辖市之一。据政府审计统计，在总债务占地方GDP的比例和财政收入的比例两方面，重庆均在全国的省市自治区里位居前三。自二○○七年薄熙来主政重庆後，其借贷势头更劲、花钱更猛。薄熙来不遗余力地想表现、想藉此把自己提升到这个国家的最高领导层去。据《华尔街日报》估算，从二○○七年到二○一一年，重庆对地方政府融资工具的使用翻了两番多，达到近五百五十亿美元。

中国的借贷不仅仅是数量巨大的问题，还有由此而来的债务和花费不透明。糟糕的决策和糟糕的管理，导致重复建设和房地产泡沫，以及迫在眉睫的环境灾难。因此，最高领导层正逐步给予地方政府必要的财政工具，让他们更好地管理自己的财政。二○一四年初，北京批准了一个试点项目，允许十个地方政府直接向公众发行债券，由相关的省市直接负责还款。改革的领头羊广东省，率先在二○一四年六月试行该项目，卖掉了超过二十亿美元的债券。同年八月，人大通过了对预算法的修正，允许地方政府藉发行债券为公共项目提供资金支持（发行债券来支付日常开支仍然是不允许的）。

这些都是很重要的进展。但在我看来，只有当地方官员获得额外的可靠收入来源，并且能够对投资者和中央政府有清楚的帐目交代後，中国才会有一个比较健全的市政债券市场。中央最终得准许各省市拥有独立的课税权力，在更多的省市实行房产税，并试行按年度向商业地产课税；而不是像现在这样，对每笔交易进行课税。一旦中央确定地方政府能够担负起这个责任，就应该下放所有权力让他们掌控自己的预算，并开始制定和发布公开透明的财政结算报告，这些都是建立稳健的财政管理和健康的债券市场之必要条件。

这些变化需要进行全国性的财政和税收制度改革，并彻底改革中央和省市分享税收收入的制度。它们可以为地方提供更稳定的收入，同时保证中央政府不再会是地方政府糟糕决策的永久担保人。总体来说，这些措施能减轻对危险的政府表外融资工具的依赖、减少土地徵用、

控制城市扩张，更快地提高大城市的能源利用效率和宜居程度。二○一四年二月，财政部长楼继伟告诉我，现在证明税收改革会更复杂，因此会比预算改革需要更长时间。但是他和他的同事们同时进行着这两项改革。楼继伟举例说，扩大房产税试点是政府考虑的一个很大的方面。

好消息是这些改革正在进行中。二○一四年六月，中央政治局说计划在二○一六年之前完成新一轮的财政和税制改革，并在二○二○年之前建立起一套现代财政制度。二○一四年八月放开市政债券承销的举措，就是对预算法的一系列修正之一；其他还包括要求地方政府进行更多的长期规划和采用精算方法。



中国的城市变得难以运转，这颇具讽刺意味，因为中国人过去在设计城市宜居区方面是非常超前的。今天可持续发展的倡导者们，强调建设混合功能社区之重要性。在那里，居住、工作、教育、娱乐和购物等都距离很近。他们所提倡的社区规划，是由密集的网状街道和矮小的楼群组成，而不是由宽阔大道和巨型楼群组成；这样可以开辟更多的绿地，来改善空气品质并为居民提供聚会的场所。古时候北京的建筑师或许已经为这些所谓的「新都市主义者」绘制好了现场规划图：沿着一条条胡同修建的一座座四合院里的房屋，不仅可以住人，而且也是买东西和上学的地方；它们距离人们工作的地方很近，而且这些四合院作为城市的绿洲可供家人休憩。

所有这一切在一九四九年开始发生变化：中国新的共产党统治者在北京旧城里推倒古城墙、拆除胡同腾出地方为中央集权的计划经济建造工厂和官僚机构。他们的好大喜功在一九五九年达到顶峰，为庆祝中华人民共和国建国十周年献礼的一系列工程相继竣工，其中包括坐落在扩大了数倍的天安门广场边上的宏大的苏联式建筑——人民大会堂。传统上横贯东西的长安街被延伸得几乎认不出来：一九四九年时宽五十英尺、长二．五英里，而现在宽两百六十英尺，相当於一个美式足球场那麽长，从一头到另一头长达二十四英里。

一九九○年代初我第一次到北京时，还有许多毛时代留下的痕记。市民们或骑自行车，或乘公共汽车。长安街上很多小汽车是军用吉普、警车，或者官员乘坐的、挂着白色车牌的黑色小轿车。「灰蒙蒙、肮脏、拥挤，」温蒂一九九四年来过这个首都後在日记中写道，「但充满活力，街道上到处是工人、商贩、学生、购物的人，最多的还是骑自行车的人。」我当时在工作，温蒂自己一个人去逛胡同。她在分隔院落的狭窄巷道里东看西瞧，充满好奇。胡同里到处是玩耍的小孩，

弥漫着煮饭的气味。

CHINA

in the Palace Hotel Lounge at teatime

I felt I scarcely c
block. Of course I could
I was exceedingly glad to
Palace Hotel and the promise
walking that began at 8:45
had insisted that I get a
antique shops on Liu Li
confirmed that it was to
difficult to locate. But
a better idea of how to f
some false starts early th
up the challenge and, desp
glad I did.

Six hours have given
ignorance, some insight to
It's gray. It's dirty. It's
vibrant. The streets are al
students, shoppers and, al
I would love to join the th
but I thought it prudent
until I sized up the eclec
on foot.

For someone accustom
trucks, + a few bicycles
mix in Beijing is consid
bikes move right along with
minivan taxis, cable cars,
carts, and assorted cars –

尔森夫人温蒂1994年3月北京之行的日记手稿，其中记载北京「灰蒙蒙、肮脏、拥挤，但充满活力。街道上

到处是工人、商贩、学生、购物的人，最多的还是骑自行车的人。」

粉饰怀旧很容易，可实际上这些老地方都严重地被忽视了。好多四合院房子没有下水道，也没有现代厨房和卫生设施，冬天冷得出奇。当外地人涌进城後，居住的地方变得拥挤不堪，也很不安全。

很显然，北京得有所改变，但做出的选择却破坏了这个城市多数的丰富遗产，撕裂了它的社会结构。在中国的城市规划者将苏联式的夸大的建筑风格和毫无人情味的现代主义结合起来後，庞大的办公大楼和住宅楼群拔地而起。这些楼群间隔四分之一英里，由宽阔的主街道分开，这些主街道又由更远的环路连接起来。北京现在正在修建第七个环路——一条长约六百英里、穿越相邻河北省的大道，其所包含的面积相当於印第安纳州那麽大。姗姗来迟的轨道交通系统，使得市民们每天得忍受拥挤不堪的、漫长的通勤。在美国我们曾经做出过相似的选择，特别是二战後开发的阳光地带，但是我们有更多的时间和空间来应对其带来的後果，而且我们也没有那麽多人口。

全中国的大城市都跟着北京学，似乎每个地方官员都想要一个天安门广场的翻版，和一个看起来像人民大会堂的市政办公大楼。市长和省长们透过取悦他们的共产党老板和带动经济增长，获得加官进爵。他们管辖的城市透过卖地给开发商赚钱，而开发商们则想草草竣工。所有这些使得火柴盒式的、经常是粗制滥造的高楼拔地而起，与商业区隔着宽阔的马路。

事实上，中国的规划者们故意营造了一幅虚假效率的表象，却留下了城市的无序扩张、拥堵和污染。现在这个国家正试图补救所造成的破坏，花费成百亿美元来改善空气品质，却毫无效果。二○○八年奥运会之前，北京关闭了两百多家冒着浓烟的工厂，并将它们迁往河北省。其中有一家中国最大的钢铁制造厂，就坐落在长安街边上，距离天安门十英里。官员们在城区的工厂里安装了清洁机并严禁烧煤取暖，同时北京大规模地动工建设现代轨道交通系统。现在在全国的各大城市里，地铁、轻轨、快速公交中转线和高铁线路的建设正如火如荼。

但尽管做出了如此巨大的努力，仍然很难逃脱一个结果，那就是：至少在目前，中国正在输掉一场与时间及自身繁荣发展的竞赛。我们举行第一次城市可持续发展会议那一周的空气已经相当糟糕，但现在变得越来越差。二○一三年一月，北京美国使馆屋顶上的测量仪器监测到的PM 2.5为八八六，比我们二○一一年那一周忍受的PM 2.5值四一六高出了许多。就在专家们称之为「空气末日」的这次事件之後，政府保证未来五年花费两千八百亿美元来治理北京的雾霾。

空气污染的很大一个原因，是中国正在崛起的中产阶级以全世界前所未有的速度买车上路。北京一九九○年代末有一百万辆小汽车，二○○八年奥运会期间有三百万辆，到二○一二年二月达到五百万辆。二○一一年一月，北京实行了按月摇号制度，以限制颁发汽车牌照的数量；到了二○一四年，每年只允许颁发十五万个汽车牌照。但街道上仍然拥挤不堪，达到了全世界最糟糕的交通堵塞。二○一○年，北京附近一次最严重的交通阻塞使得车辆排队六十二英里，拥堵时间长达十一天。而修建更多的高速公路根本不是解决办法，只会让更多的车辆上路。

其他大城市也跟着北京限制汽车拥有权，具有商业头脑的上海采取新牌照拍卖办法，但也是一场很难奏效的战役。汽车行业在中国是个很大的产业，有数百万人从业。二○○九年，中国取代美国成为世界最大的新车销售市场，截止二○一二年，销售了一千五百五十万辆家用轿车，以及四百万辆公共汽车和大卡车。这比一九九九年中国全国的车辆保有量还多。中国现在约每十一人拥有一辆小汽车，一些专家预测这个比例会在未来几年里翻上三番，想像一下到那时中国的交通堵塞

和空气品质会变成什麽样子！

即使城市的领导者坚持可持续发展，但要找到一条较好的出路也是困难重重。我在中国中南部湖南省的繁华首府长沙见识到了这一点。张剑飞於二○○八年被任命为长沙市市长，曾大力清洁城市、节约能源。张剑飞是中国政坛一颗新星，拥有加数大学柏克莱分校土木工程专业博士学位。任此职前，他曾在世界银行中国局交通运输处和中国交通部工作。二○一三年被提拔为湖南省副省长。

长沙以很大的热情着手处理大大小小的工程，将原污水处理率提高了两倍达到九七％，成为中国第一个在其辖区内成百上千的村镇里建立垃圾回收系统的市级政府。住户们为垃圾收集付费，但如果回收再利用则可以享受打折优惠。「我是个来自北京的环保主义者，」张剑飞说道，「我把洗过菜的第一遍水倒掉，但是第二遍、第三遍的水我们攒起来冲厕所。为什麽不呢？」

作为早期的共产党的堡垒，长沙是湖南人毛泽东最初闹革命的城市。今日成了繁忙的交通枢纽和内河港口，有着活跃的农贸市场和繁荣的机械制造基地。它也是许多充满活力的私营企业的总部所在地，如两家主要的重型设备制造商——中联重科和三一重工。还有中央空调制造商远大集团，其总裁就是标新立异的张跃。他宣布要用自己研发的模块化快速建造技术，在长沙建造世界第一高楼——天空城市。这个计划尚未实施，争议蛮大，引起了大家的强烈反响。

长沙所在省份湖南，在过去十年间年平均增长速度达到惊人的一四．六％，这个前卫城市在二○一三年实际上看上去乱糟糟的。放眼望去，到处都是高大的吊车在升起的楼顶上左右上下移动，楼体的下方包裹着绿色的施工网，周围都搭建着竹制的鹰架。这种生气勃勃的发展是有充分理由的：长沙现在有三百七十万人口，二○二○年预期要增长到八百万。它打算在未来十年花费一千三百四十亿美元，建造新房、拓宽道路、安装供排水管道、铺设电气线路等。二○一四年，开通了第一条有二十四个站点的地铁。

尽管张市长动机良好，但是对新建楼房的类型却没有有效的布局和管控办法。城市的规划者们正在拆除老旧的邻里社区。这些房屋尽管需要维修更新，但远比将要取代它们的高楼大厦更宜居和环保。

二○一三年二月，一个清冷灰暗的日子，老旧和崭新的楼房在长沙城区比邻矗立着，形成鲜明对比。在一个满是挖土设备的十字路口的中央，工人们正在为这个城市的一条新地铁线开挖坑洞。十字路口西边可以看到一条狭窄的街道，两边都是四层高的居民楼，街边小店里和

小车边上的商贩们叫卖着水果和鲜肉。其中一些楼房已被标出要拆掉，其他的正在被拆除或者已经成为废墟。人行道上，男人们坐在低矮的凳子上打扑克，成群的孩子们正慢腾腾地放学回家。

在十字路口的对面，正在修建的一条宽阔的大道延伸向远方。两边排列着全新的三十层高的住宅大楼，却看不见一个行人。这些大楼带来了亟需的改善——里面洗澡间、厨房和独立的卧室等一应俱全，很适合现代生活。然而，整个城市的设计理念却是有严重缺陷的。

应张市长的邀请，鲍尔森基金会派出一组能源和城市规划专家，由能源基金会彼得．卡尔索普（Peter Calthorpe）的同事戴青丽带队。这个小组在长沙待了一段时间，为市领导们出谋划策。他们为这些官员们介绍了一种快捷评估工具，是麦肯锡为美洲开发银行（Inter-American Development Bank）研发的；我们对其加以改造，以适应中国的情况。这种评估工具可以测出一个城市从水资源利用到碳足迹，从人口密度到污染等等方面的表现情况，其目的是帮助一个城市确定其优先需求。这个小组也想力求展示，在可持续发展方面，即便是很小的调整，同样会产生巨大的作用，无论它意味着修建更多条交叉的小街道来补充宽阔的大道，还是让更多人选择公共运输和自行车而非私家车，以减少空气污染和碳排放。

重新审视其发展，对长沙来说是个巨大的挑战。像所有的中国大城市一样，它得遵循由好多家政府机构和部门经数年制定的详细城市规划。要调整这个规划就需要搁置建设，但随着农民工的大量涌入，这个城市容不得停滞不前。尽管市领导很清楚新方式的重要性，但要想改变官方思路更是难上加难。除非不再用经济增长来衡量城市和市长们的表现，否则像长沙这样的地方，很难引入能带来积极变化的可持续做法。



鲍尔森基金会在保定也做过一次评估，这个有着一千一百多万人口的河北省城市，位於北京西南约一百英里处。这次评估极好地诠释了在处理中国环境问题时，要做出适当的权衡有多麼困难。据中国环保部测评，保定被评为二○一四年全国空气品质最差的城市，但它也是全世界领先的可再生能源设备生产基地。世界第二大太阳能电池板生产商英利绿色能源控股有限公司，和其他数十个类似公司的总部都坐落在此。河北省就像一个马的项圈似地环绕着北京，是中国重工业的采煤和炼钢中心，全国十大污染最严重城市中的七个都在这里。地理因素也是造成污染的原因之一：河北大部分地处肥沃的华北平原，北边和西边群山环绕，东临渤海，频繁的气温变化使雾霾一聚就是好几

天。

从十年前开始，保定就不遗余力地推行有利於吸引可再生能源设备，如风能涡轮机和太阳能电池板等生产商的政策。依靠中央政府的支持，保定成为了全国可再生能源领域的工业基地。二○一○年被挑选为八大试点城市之一，展示在严格限制碳排放的情况下以不同的方法取得低碳增长，同时达到严格碳排放目标。

保定最初在推动替代能源发展方面是非常成功的。从二○○五年到二○○八年，这里可再生能源公司的数目翻了三倍达到两百家，总收入激增五倍达到三十五亿美元，创造了一万三千五百个工作机会。联合国将保定命名为世界上第一个「积极减碳」（carbon-positive）城市，表明它生产的产品，如果安装起来，能够在产品寿命期内节约比保定的碳排放更多的碳。接着全球金融危机袭来，中国的可再生产品充斥世界市场，导致价格急剧下降。美国和欧盟马上向中国的太阳能电池板出口徵收关税，地方企业急剧萎缩，许多大型生产厂，包括英利，在二○一二年损失了四分之一的利润。不久後，这个城市的第一纳税大户变成了长城汽车公司，中国最大的SUV生产商；自一九八四年成立以来，就是地方的经济支柱。

由於想让其城市中心扩张三倍、以容纳三百万居民，保定和其他的中国城市一样，走上了熟悉得不能再熟悉的以自我为中心的发展模式：庞大的居民楼群中间穿插着宽阔的大道。虽然许多大楼都安装了太阳能电池板和风能涡轮机，但大多数的电力还得依靠传统的煤炭和天然气资源来供应。

对保定来说，其正在推进的都市化朝正确的方向发展是很关键的。它正翘首以待能受益於习近平的宏伟计划，这个计划将拥有一．三亿人口的北京、天津和河北纳入一个巨大的经济圈，这需要地方领导更好地做好协调工作。中央政府正在计划将一部分行政和後勤功能划拨给保定，以减少首都的拥堵，并有可能改善这些周边地区的经济发展。随着北京、天津和河北城市群、或者按其流行的中文简称「京津冀一体化」规划的提出，习近平将区域化方式破解发展难题视为其将来的遗产之一。正如他二○一四年七月简单地告诉我的那样：「这是我个人的设想。」

京津冀意在成为一种可持续发展的模式。这个区域糟糕的空气表明，需要更好的协调工作。空气污染是北京的汽车、河北的燃煤工厂和天津的化工厂讨厌的副产品，但是这三个地方政府竞相追求发展政策。当北京的空气在二○一三年冬季变得一连几天几乎无法呼吸时，中央政府命令河北和其他几个省份关停工厂。这样做当然会影响那些地区

的财政收入，当地官员也自然会抵制。这个区域的发展一直很不平衡，其中北京居民的人均收入是河北人的二．五倍。

保定市市长马誉峰二○一二年向我们求助时，他迫切地想使用鲍尔森基金会的评估工具，但是当地的局长们不愿意分享资讯，怕影响自己的政绩。鲍尔森基金会不得不说服那些传统上不相往来的部委一起合作。幸运的是，在中国我们有我的好朋友、前副总理曾培炎领导的中国国际经济交流中心（CCIEE）作为合作夥伴。这是一个频繁地在外国人和本国人之间牵线搭桥的精明合作夥伴。曾在帮助规划和推动中国不同凡响的都市化过程中，发挥了关键作用。

保定如果能围绕「水」进行创新性思考，肯定会受益匪浅。正如我们的评估工具所确定的那样，保定在资源保护方面一直做得很到位，可是它像整个华北地区一样严重缺水。由於是白洋淀的所在地，保定的缺水则尤为严峻。白洋淀由一百四十三个湖泊组成，是华北最大的淡水区，也是北京最主要的水源地。在乾旱、开发和北京准备二○○八年奥运会需水量加大等压力下，白洋淀的水面在不断缩小，所受的污染也越来越严重。当地曾在二○○六年和二○○八年不得不从黄河引水过来，以拯救这里的湿地和生活在岸边的人民，包括远近闻名的、用自养鸬鹚捉鱼的当地渔民。中国浩大的、充满争议的南水北调工程完工，保定一定会从中受益。这项工程会将长江盆地的水引到北京和华北平原的其他城市。二○一四年十二月中旬，南水北调中线第一期工程开始向河北输水。

白洋淀的困境对中国，甚至全世界来说，都不陌生。从海边的滩涂到淡水湖和沼泽地，中国的主要湿地在迅速消失。为了城市和工业发展，它们被抽乾并填平，因砍伐森林而淤积，由於上游建坝而失去了水源，或者为了扩大农业用地而被填埋。从一九九四年到二○一○年，河北边上渤海湾原来滩涂区的三分之一都不见了。

保护湿地之所以对我和温蒂如此重要，这些重要区域的迅速消失是其中一个原因。湿地是我们这个星球生活保障的关键部分，它们保护我们免受风暴的侵袭，帮助预防洪灾。海边湿地作为地球上最多样化、最多产的生态体系，是许多海洋动物的保育院，包括我们习以为常的鱼类、贝类和甲壳类动物等。这些富饶的栖息地里的生物，是极其重要的碳汇（carbon sink）。这些滩地上的泥土、沙砾和沉积物混合起来後，就是净化水源和帮助清洁空气的过滤器。正如习近平主席在二○一三年四月的一次会面中对我说的：「我们应该建设更多的湿地，它们将是地球的肾脏。」

我和温蒂都是狂热的鸟迷，再没有比湿地更好的地方来观察造物的神

奇和多样性了。湿地是迁徙物种从它们的繁殖地到过冬地，长途跋涉过程中寻找庇护、休憩和补给的中继站。但随着这些栖息地的消失，水鸟们也不见了，牠们的数量以惊人的速度下降。很多年前还大量繁殖的世界物种，今天正濒临灭绝。在亚洲，这种威胁比其他任何地方都要严重。

值得庆幸的是，越来越多的、来自各行各业的中国人开始关注环境问题。相关的抗议活动越来越常见，就像二○一四年在广东针对建造石油化工厂计划的抗议。这个厂将生产对二甲苯（paraxylene），一种用於生产涤纶织物和塑料瓶的有害的化工产品；还有杭州针对建造垃圾焚化炉的抗议活动。普通市民们走上街头，呼吁保护他们的人身健康和安全。

你也可以在其他方面看到中国人对环保表现出的关切。例如，虽然鸟类的数量日益受到威胁，但中国的鸟类观察者数量却在急剧上升。这是一个健康的发展趋势，因为鸟迷会是最可靠的保护主义者。

我在鸟类生命国际大会上就遇见了这样一个新的中国鸟迷。我和温蒂都参加了二○一三年六月於加拿大渥太华召开的这个会议。蒂娜．林（Tina Lin）也就只有十二岁，还在上小学，可爱而认真。她站在讲台上，别人几乎都看不到她，但她却用无可挑剔的英语谈论如何把世界上的青年人与大自然联系起来。

蒂娜来自福州，一个有两百九十万人口的中国东南部城市。那儿气候温暖多雨，出产世界上最好的几种乌龙茶。她透过当地组织的一个项目发现了观鸟的乐趣，并且由於发现了八种濒危勺嘴鹬，一下子成了观鸟圈里的名人。

「我希望我们能建立更多的自然保护区来保护鸟类的栖息地，」我们在渥太华同台演说时她告诉我，「这样人们就可以停止捕杀鸟类了。」

我和温蒂计划好，年底在中国与蒂娜和她妈妈一起观鸟。我们想到一个具体的地点：北大港，一块位於天津市区的海岸湿地。天津市是中国第四大城市，也是繁忙的工业中心，位於北京东南约八十英里处。天津比邻黄海最西端的渤海湾，这里曾到处是滩涂，聚集着海洋生物和鸟类。由於开发，这些湿地都消失了，鸟类也随之大量死亡。

北大港本身就是一个处在重工业区滨海新区中心的滩涂绿洲。这个湿地旁边是大片的油田，周围全是炼油厂、核电厂和其他的重工业典范。这里栖息着两百多种候鸟，从稀少的东方白鹳、大鹈鹕到小黑鸭

和豆雁。但这个保护区正处在开发商和投机商的重压之下，且根据有关报告，这里还管理不善。我们听说当地渔民们为了每天捕到更多的鱼，不惜毒杀一些白鹳，因为白鹳每天要吃掉五磅鱼；湿地里被泵入水，让水面被人为地抬高，以赶走那些涉禽，增加其捕鱼权的价值；此外在一些地方，肥沃的淤泥还被挖出来出售。

中国的湿地保护是鲍尔森基金会的头等大事，我们为此制定了两大目标。一是识别和划定对生态最为重要的湿地，这样中国有关部门在为土地开发利用做决策时，就可以拥有最科学的资讯。我们的目标是在二○一四年年底之前，将这个蓝图递交给中国政府，同时提出基於国际最佳实践的改善湿地管理政策的意见和建议。我们希望政府能将我们的建议纳入其第十三个五年计划之中。这个计划的实施是从二○一六年到二○二○年。

我们的第二个目标，是与当地官员一起选取一、两个湿地进行保护和管理，以作为其他湿地保护的模范。我们希望把北大港作为其中之一。我们的最初接触并没有得到回应。但有一次，在芝加哥我的老朋友和中国通——商人汤．普里茨克（Tom Pritzker）家中举行的小型宴会上，我有幸与天津市长黄兴国坐在一起。我与黄兴国谈得很好，他答应想办法和我们一起合作。

我们选择的时机也很好。习近平正在要求省长和市长们注重环境保护，不要只顾GDP增长。虽然我们仍遇到一些阻碍，因为天津的基层官员想把我们引向别的地方，但我们还是安排去了一趟北大港。二○一三年十一月一个晴朗有风的早晨，蒂娜和她妈妈与我还有温蒂，一起加入了一个至少由六、七辆小车组成的、坐满了当地政府官员的车队。和我们一起的还有研究所的工作人员泰娅．史密斯、自然保护总监牛红卫，以及研究所新聘的执行主任辛西娅．泽尔特万格（Cynthia Zeltwanger）。



2013

年11月，在天津北大港湿地与年仅12岁的Tina Lin一起查看雀鸟百科，同行包括Tina的母亲温蒂（与鲍尔

森夫人同名）和当地导游。（Courtesy RARE）

出发不久，我们就察觉到走的方向不对。很明显，这些官员想把我们带到别的地方去。我们设法让车队停在一条繁忙的高速公路的路肩上，经过一番激烈的争辩，对主办人说我们唯一感兴趣的湿地只有北大港——而不是他们决定要带我们去的地方。这些官员有可能不理解我们去看保护区的愿望，但也有可能是不想让我们看到那里正在进行的活动，我们听说这些活动对生态正造成巨大破坏。

我们到达时已经很晚了。由於我还得赶回去和市长一起吃午饭，所以只能短暂停留。但我们还是见到了白鹳，我也看到了北大港能变得多麼引人入胜。後来温蒂、蒂娜和她妈妈与当地的导游和学者们一起留了下来，我一个人返回市区。吃午饭的时候，我把自己对北大港的担忧转达给黄市长，他承诺马上对这个栖息地的管理程序和规则进行一次评估。回国後，我写信向他保证说，鲍尔森基金会会和天津一道帮助提供专业知识和资金，以世界一流的水平来恢复、保护和管理这个栖息地。他曾说过要采取最好的保护管理实践，把北大港湿地保护区最终变成一个国家级的生态公园。鲍尔森基金会正在透过制定保护区的总体规划，来帮助天津和国家林业局实现这一目标。

北大港和中国——乃至世界上的其他滩涂的未来究竟会是什麼样？我们已经快到临界点了，但如果现在毅然决然地行动起来，我们还会有时间去保护剩余的湿地环境。看到习近平应对环境问题的紧迫感，以及像黄市长一样的开明领导者的不断努力，我倍感鼓舞。我曾见过有远见卓识的领导人的努力，能够发挥多麼巨大的作用！一九八三年，香港的官员们明智地让世界野生动物基金会协助保护位於香港西北部新界北岸的米埔湿地。今日它已成为面积两千七百公顷、或者大於十平方英里的受保护的海岸湿地和滩涂的一部分，包括位於大陆和香港之间深圳一侧的後海湾福田国家级自然保护区。香港和深圳在这方面

的合作具有远见卓识和示范意义。它应该保持下去，并被全中国和世界各地的城市仿效。

我常常想起二○一一年四月那个明媚的早晨，我和温蒂参观米埔的情景。我们已经有十年没去过那儿了，所以我急切地想见到那些水鸟。当时正值春季迁徙的高峰期，当潮水翻滚过来的时候，我们在隐蔽处观察到一群一群的水鸟飞升起来，在空中以极其整齐的队列频繁而突然地改变方向。最後它们会歇落在滩涂上，那里到处爬满了蚌类生物、蠕虫和小螃蟹。

有好几种水鸟我们是第一次见到，包括几只年幼的黑面琵鹭，一种在朝鲜西部海岸繁衍的华丽的大型涉水禽鸟（它喜欢在南北朝鲜之间的非军事区活动，因为那儿人迹罕至）。那年在米埔越冬的这种候鸟大约有四百只，占世界上此种鸟类存活数量的四分之一。我们还看到了一群斑尾鹬，这种鸟以创造了世界上最长的空中连续飞行距离而闻名——它们可以从位於阿拉斯加和俄罗斯北极地区的夏季繁殖地，到澳大利亚和纽西兰的越冬地连续飞行八千多英里。

在观察这些可爱的小鸟时，我突然想到它们和它们的祖先们在进行这种令人难以置信的长途跋涉时，从来都没有过界限或国界的概念，多少万年来也从来不会去考虑人类的存在——我们祖先很久之前第一次在地球上行走时，现在正在威胁鸟类生存的城市那时候还寥寥无几。这个想法使我深感难过，我的思绪转向了《圣经》诗篇一○四章里的动人诗句：「耶和华啊，你所造的何其多！都是你用智慧造成的，遍地满了你的丰富。」物种灭绝是一个深刻的道德问题，没有回头路，我们常常忘记我们人类并不是主创造的一切，这同时也让我们自己处於危险境地。

作为了解气候变化带来的环境恶果和对大自然生态系统破坏的第一代人，我们肩负的责任重大。我们同时也是拥有相关的科学和工具、可以透过可持续发展的实践来解决这些威胁的第一代人。我不是来布道的，但我似乎觉得一旦有了这样的知识和认识，就有义务行动起来。

就我本人而言，那天在米埔的观鸟更加坚定了我的决心，要将保护行动作为鲍尔森基金会今後的工作重点。现在它已经是我们的慈善基金会Bobolink（食米鸟）的主要关注点，由温蒂管理。



中国面临着严峻而矛盾的选择。其新的增长模式需要更多的国内消费，这种变化只有透过持续的都市化才能取得好的效果。但是，随着

能源和资源需求的增长，刺激消费本身也会带来风险。王岐山有一次告诉我，「如果世界上的每个人，包括中国、印度和印尼这些大国的人，都想生活得像美国人一样，有四个地球都不够。」

我认为气候变化对世界构成了最大的环境和经济风险，这一点会变得越来越明显。只有当中国迅速行动起来控制其惊人的排放量上涨，我们才能避免最坏的结果。现在它已经占全球碳排放量的二八％，是美国的两倍多。中国在认真对待气候变化，而且要大力解决它。可是它现在将解决空气污染问题作为更重大、更紧迫的任务。还好，为清洁空气和增加效能而采取的许多措施也可以减少碳排放。

二○一四年九月，我们决定为鲍尔森基金会北京办公室再增加十名工作人员，使我们能够为中国和世界解决这个大难题发挥一点作用。应中国政府和CCIEE的请求，我们「气候变化和空气品质计画」的最初努力重点，是应对京津冀地区的空气污染困境。

中国正在力图设计一种新的方式使自己的发展更加清洁、更加可持续。在其二○一一年开始的现行的五年计划中，政府准备向减少硫排放、建造污水处理厂和投资清洁能源等项目，投入数千亿美元资金。在经历了二○一二｜二○一三年冬季几次创纪录的糟糕空气污染之後，政府公布了一项两千八百亿美元的计划，治理严重的空气污染。二○一四年三月，李克强总理大张旗鼓地向空气污染宣战。

在对待这个问题时，北京没有只停留在金钱和口头上。作为其再平衡经济发展的诸多措施的一部分，中国正在从传统的注重重工业和固定资产投资的增长模式转向服务业，优先发展所谓的七大战略性新兴产业：节能环保技术、新一代资讯科技、生物技术、高端装备制造、新能源、新材料和新能源汽车等。

现行五年计划的宏伟目标，可以使中国成为清洁技术和节能领域的领导者。清洁能源的成本已经下降，这主要归功於中国在太阳能和风能涡轮机等领域的大规模投资。减少某些空气污染达九○％的技术，如燃煤电厂的脱硫技术，在全世界都商业化了。透过采用现有的技术并把新兴技术商业化，中国有可能比其他发展中国家更快地超越发展的污染阶段，解决环境问题。

技术解决方案固然重要，但中国也必须从根本上改变其能源结构，杜绝占其主要能源构成近七○％的燃煤发电。这个数字在近期内不会下降多少，因为马上有太多的新电厂要投产以满足不断增长的需求。根据「彭博新能源金融」（Bloomberg New Energy Finance）的估计，从现在到二○三○年，中国每年新增的发电量相当於英国全国的发电

量。与此同时，中国还可以在清洁空气和控制碳排放增长方面大有作为。例如，让价格更为市场化就可以取消对碳基燃料的巨大补贴。而且，政府还可以制定并实行相关规定，来提高新建和现有楼房以及汽车的节能水平。

同时，NGO的创举也可以对此有所帮助。让我举鲍尔森基金会最近一个项目的例子。透过计画合作、个案研究、科研和发起倡议，中美执行长可持续都市化理事会（The U.S.-China CEO Council for Sustainable Urbanization）召集中美两国的公司，共同推进切实可行的都市化解决方案。全球大约四○%的温室排放来自建筑物，而世界上正在建造的大楼有一半在中国。在执行长理事会的资助下，霍尼韦尔国际公司（Honeywell International）和中国国家电网正透过对天津市的大楼进行智能电网试点，来测试自动需求响应技术（ADR）。该技术可以跟踪和控制单个大楼的能源使用情况并提供即时反馈，使操作人员能够对加热、制冷和照明等电量的使用进行调节和优化，达到节约成本和提高效能之目的。这个天津的项目能节约近一五%的工业建筑用电和二○%的商业建筑用电。目前第二个试点项目正在上海进行。

迄今为止，中国采取了「物尽其用」的能源策略，也包括利用风能、太阳能、生物能、天然气和核能等。它正在加大力度提升天然气的效用，使其成为通向洁净未来的桥梁。天然气虽然不是完全没有碳排放，但比煤要清洁得多。主要国家的石油公司正在全力以赴地生产页岩气，希望能取得像改变美国能源格局那样的大发展。例如中石油为天然气探测划拨的经营预算已经从五年前的四○%提高到了现在的六○%。

从二○一二年起政府宣布在七个省市试点碳交易，目的是想创建一个可靠的碳排放额度交易项目。所有这一切正在产生作用：中国在可再生能源投资和可再生能源装机容量方面都领先世界。这个国家似乎正朝着二○一五年争取使非化石燃料占其能源组成的一一．四%的目标迈进，并且正在努力将更清洁燃料的目标逐步引入其二○一六年开始的新的五年计划。

中共开始在其政治纲领中添加了对生活品质的考量。在作为国家主席的第一次讲话中，习近平提出了「美丽中国」的概念，强调的不仅仅是生态之美，还有环境对提高生活品质的重要性。对环保的考量还被加进了对官员的政绩评估之中。习近平说官员们即使在他们调任新职之後，也要对其曾管辖的城市和地区的环境问题负责。二○一四年七月，习近平的首席经济助手刘鹤直截了当地告诉我说，不作为的省长会被就地免职，我这时才知道习近平是认真的。但是，在面临经济增

长放缓之时，拒绝回到不惜代价求增长的思路上去，需要极大的政治意志力。

中国作为创新实验室的意愿是值得肯定的。这个国家近四十年经济改革的一个显着特点是，愿意接受各种试点项目和进行对於其他国家来说过於昂贵的技术试验。中国相当大的市场支配力会降低物价，并快速将任何先进技术商业化。也许它现在还不能开拓和发明最尖端的技术，但事实证明它擅长改造现有技术，以适用於自己的需求，并将之在其广大的市场迅速推广。

中国的努力，对於世界和对於中国同样重要。那些在全球迁徙的可爱的水鸟提醒我们，这个世界是如此小又如此相互关联。在渤海湾发生的事情实际上并不仅仅局限於渤海湾。二○一四年美国国家科学院的一次研究发现，有证据表明美国西海岸将近四分之一的硫酸盐污染都和中国制造商产生的污染有关联，是由向东刮过太平洋的季风带过来的。从气候变化的角度来说，在中国制造一吨碳和在美国制造一吨碳没有什麽区别。

保持经济发展和能源安全之间的平衡，同时向一种更清洁、更有效的能源体系过渡，是一个巨大的挑战。中国的需求比其他任何国家的需求都要大，因而也需要符合其条件和空前规模的智慧和技术作为支撑。

Chapter 17

不积跬步，无以至千里

BIT by BIT

二○一二年七月初，我和王岐山在北京会面的时候，就清楚地知道中国新领导层热衷於推进经济改革。那是整个国家都很忧虑的时刻，所以我不确定他是否能见我。胡锦涛将在秋天卸任，习近平将出任党的总书记和国家主席，李克强可能被任命为总理并且成为党内的二号人物。除此之外，政治局常委有几人、他们是谁、他们的分工如何，这些都不确定。

薄熙来的命运尚未确定，但有关异常激烈的幕後政治运作的新闻报导都是针对他的，薄熙来的行为使中国遭遇了数十年来最为严重的政治危机。

中国公众对这一丑闻的关注，如同四十多年前美国人对水门事件的关注一样。薄熙来被系统地解除了权力，他的妻子将在八月因谋杀出庭受审。

媒体连篇累牍的报导并非谣言，而是源自知情者披露的消息，这一点日渐清晰。政府看上去是让老百姓对解除一个有争议高官的权力而有所准备。这个高官在一些老百姓中很受欢迎，但却被同僚们所诟病和憎恶。

薄熙来的倒台，以骇人的细节暴露了一个高层领导如何不得体地集特权、权力和腐败为一身。老百姓和政治领导人都明白，体制核心暴露出来的腐烂威胁着共产党的合法性和权威性。

在此情形下，王岐山有望出任权力更大的角色，所以这时候他保持低姿态我是丝毫不会抱怨的。但他还是向我发出了邀请。在一个难得的阳光明媚的午後，我和他在中南海见面了。王岐山一如既往地自信和放松，他穿着布鞋在紫光阁柔软的地毯上走来走去。

我们虽然是非正式会面，但是王岐山想要说的显然比一次社交会面更多。在交换了几句问候之後，他问我美国对BIT（双边投资协定，Bilateral Investment Treaty）的立场。他说他考虑过这个问题，并且决定应该重启会谈。

这是好消息。我一直是BIT的主要倡议者，这是关於一个国家如何保护国外投资者的协定。通常，透过制定有法律约束力的规则，来保证外国投资者的投资和本地投资者的投资获得同等待遇。每个国家的BIT都不一样，但一般情况下都允许投资人透过有约束力的、中立的国际仲裁，而不是所在国法院，来提出索赔。

从一九八○年代开始，美国和中国就断断续续地在谈BIT，但没多少进

展。在美国的一些地方，这种协议在政治上不太受欢迎。失业对美国工人的打击很大，这是包括我在内的很多人对此协议的顾虑之一。一些国会议员错误地认为，BIT会让工作流失到国外。实际上，更多的工作不是因为外包、而是因为科技进步提高了生产力而流失的。而中国方面对美国主张的主要环节都表示反对，尤其是对给予美国投资人广泛市场进入的要求。简单地说，我们希望我们的国民和公司不仅在投资後得到保护，而且在选择投资行业、持股比例以及以何种形式持有等方面，拥有和当地居民一样的权利。

我们一起主持中美SED的时候，王岐山和我就同意要重启会谈。

但是金融危机使得像BIT这样不紧迫的问题被暂时搁置一边。此後，在修订美国BIT模式条款的时候，欧巴马政府暂停了谈判。修订加强了对劳工和环境的保护。此後不久，中美两国宣布恢复会谈。这发生在我来北京的前两个月。

「我决定力推BIT。」王岐山对我推心置腹地说。

听王岐山这麽说，我在想他说这个话的时机。几个月後，他很可能会离开他担任了近五年的主管金融的副总理职位，他在欧巴马政府的SED升级版——S&ED中担任中方的经济负责人。美国总统大选正愈演愈烈，一些人呼吁对中国更强硬的论调也越来越高。

「现在根本没办法达成协议，」我说道：「那边的焦点是大选。」

「汉克，」他面带微笑地回应道：「我没有和你讨论时机问题，我只想让你听我说。」

於是在此後的会谈中，我很仔细地听王岐山以他慢条斯理的方式检视我们之间的分歧。他的结论是，两国的分歧可以弥合。在他讲话的时候，我意识到他当然和我一样，也认为不可能马上达成协议。但王岐山不是轻率说话或做事的人。他是在暗示习近平上台之後，有什麽是可以期待的——中国对此再次表现出的兴趣不是形式上的。习近平想透过谈判达成BIT，并且用它来启动这些年停滞了的、更为广泛的经济改革。

王岐山当然知道我会把这个讯息带回美国。几周後，我去提摩西．盖特纳财长办公室见他。坐在我曾很喜欢的、加了厚垫子的椅子上，我们谈起了我和王岐山的会晤。王岐山当然知道在大选将至的时候BIT不会有任何松动的机会，提摩西对此表示赞同。但是，王岐山是以中国最好的传统方式，寻求对未来达成协议的支持。

整个秋天，在领导层换届时，中国人很安静，而我也发现美国方面对此的反应不冷不热——当局有要优先考虑的、更为直接的经济问题。平静期很快就过去了。二○一三年四月我再次来到北京，和王岐山共进晚餐。他已经升为政治局常委，并被委以重任，主管中央纪律检查委员会。在这个职位上，他负责习近平的全面反腐败运动。他对经济不再有直接的责任——这落在了李克强总理和汪洋副总理的肩上。但他能接近习近平，并且身处各种经济改革倡议的最高层。

「鲍尔森基金会应该为BIT做些工作，」王岐山建议道，「这对习主席很重要。」

那一周我见到的所有人都给了我同样的讯息，这是很典型的中国现象。中国人在幕後研究、辩论、试验和取得共识之前，一个议题会在几周、几个月、甚至几年中处於休眠或酝酿状态。然後突然地，他们会全心全意地接受它，并且极其清晰而迫切地传递出他们的讯息。

这种兴趣的高涨当然有其现实原因。高层的人事变动在十一月完成，这比预期的晚了两个月。我猜测，这表明了薄熙来倒台後国内政治的困难之处。政府换届要到之後的二○一三年三月。习近平的政府正在形成，而他的人民热切希望这一切赶快开始。新的中央政治局常委会由七人组成，大家的利益都更紧密的联系在一起，这对习近平的领导是有利的。胡锦涛主政时，九人政治局常委会既有权力冲突，又各自为政。

中国人想得到BIT，理由很充分。自二○○八年始，中国的大公司就更积极地走向世界。它们寻求购买资产，开展不仅限於货物出口的经营活动，而且想让他们的投资得到保护。新的区域自由贸易协定——TPP（跨太平洋夥伴关系，Trans-Pacific Partnership）——正在构建的过程中，中国人担心会被晾在一边。这一协定正由环太平洋地区的许多国家协商成立，这些国家包括美国、澳大利亚、纽西兰、加拿大、墨西哥、日本、汶莱、马来西亚、越南、新加坡、智利以及秘鲁。在胡锦涛当政的时候，北京对TPP毫不妥协地敌视，害怕这一夥伴关系会被用来对付中国自己在亚洲快速发展的贸易。

总体来说，习近平和他的领导团队致力於改革，和他们的一些前任一样，他们看到有机会可以利用国际协定来协助克服国内对变化的抵制。正如一位中国高级领导人告诉我的：「当改革遇到阻力无法前行的时候，我们需要一些外部力量（帮忙）。」

在一九九○年代，江泽民和朱熔基曾利用加入WTO，更大地开放国内市场；他们还利用在西方股票市场上市的前景，来打破铁饭碗、重组

笨重的国有企业。美国模式的BIT，以其对以市场为导向政策的促进、透明和对法治的坚守，为改革家们提供了一个有价值的工具。

汪洋作为王岐山在S&ED的能干继任者，有一次见到我的时候说：「我们已准备好在以後的讨论中更为积极和开放。」



2014

年12月，与副总理汪洋及商务部长潘妮．普利茨克（Penny Pritzker）在芝加哥一个由鲍尔森基金会赞助，以中美

商业贸易联合委员会（U.S.-China Joint Commission on Commerce and Trade）合作范围为主题的会议上，探讨交叉投资的可行性。（Mark Tolbert

III,
Office
of
Public
Affairs,
Department
of
Commerce)

虽然无论他还是任何其他领导人都没有摊牌，但清楚的是，为了让协议有效，中国必须给美国投资人更大的市场进入。开放更多的行业、放松其他的投资限制，将会取消中国的国有企业所享受的那些保护，促进私有经济发展，吸引外国公司。更多的市场竞争将使中国的市场更有效率，为消费者提供更好的产品和服务，以及帮助带动需求。我们的公司将在中国享有更多的机会，而我们国内也能吸引到来自中国的投资，这会让双方都成为赢家。

我竭尽全力来鼓励新的会谈，对欧巴马政府的官员们强调，中国人对此有多麼严肃认真。我分别与新任财长杰克．卢（Jack Lew）以及白宫负责贸易和投资的迈克．弗罗曼（Mike Froman）会面，特别强调了这个观点。迈克．弗罗曼即将被任命为美国贸易代表。「你们希望中国人改革。如果恰当地组织和谈判，BIT将让你们实现这一目标，」我说道，「我当财长的时候要有这样的机会，我会特别的高兴。」

我还欣然命笔，为《金融时报》和《华尔街日报》撰写评论文章。鲍尔森基金会也发布了一份政策性文件，由我布希政府时期的同僚丹．普赖斯执笔，解释BIT将带给美国经济的好处。我很高兴地看到，杰克．卢七月份在中美最新一轮的S&ED会议之後举行的记者会上宣布，中美将重启BIT谈判，而且，如他所说的：「谈判将涵盖投资的所有阶段和行业。」

这标志着中国首次同意就投资的更宽泛市场进入原则进行谈判。重要的是，中国人表明他们愿意列出一个所谓的负面清单，来指出哪些特殊的行业是投资的禁区，而除此之外的所有行业都会向投资者放开。这和以前的政策相比是一个很大的进步。之前，即便投资并未被官方禁止的行业，也需要获得许可。

很显然，美国将会尽力去谈判，以确保负面清单不会太长——而关键在於，中国人现在愿意根本性地改变其行事原则。他们在做很大的让步，这表明改革的迫切性以及他们对改革的承诺，我们不应该错失良

机。



为何如此迫切地需要改革？一个简单的原因是：虽然取得了巨大成就，中国领导人还是清楚地知道他们还有多远的路要走。习近平在上台之後不久公布了他的「中国梦」，这一民族振兴的远见，号召中国人民努力把他们的国家恢复到它应得的、居於世界文明前列的历史地位。很多中国人厌恶了污染、腐败和巨大的贫富差距，在质疑国家的发展方向，这时习近平的梦想并非仅仅是一剂增进士气、锻造国家团结的良药，它还包含一系列雄心勃勃的目标。

正如习近平在他就任国家主席後不久、於二○一三年四月接见我时所提示的，中国的目标是在二○二○年建成「小康社会」，并在二○四九年建国一百周年的时候，建成一个全面现代化的「富足而繁荣」的国家。换言之，中国现在已经摆脱了贫困，并且步入中等收入国家行列的下层，它决心步入高收入国家之列，同美国、德国和英国等国家平起平坐。

没有几个国家曾实现过如此崇高的抱负。换个角度来说，一九六○年世界银行把一百零一个国家列为中等收入国家。在此後的五十年里，它们之中只有十三个国家取得高收入国家的地位。这些国家中最大的是日本。即使在今天，那十三个国家的人口合起来也不过只有三亿，而一九六○年他们的人口总和是一．九亿，大约是中国现在人口的七分之一。那些没能进步的国家掉进了「中等收入陷阱」（middle-income trap）。这个词是经济学家用来描述这样一种现象：当一个国家的人均收入达到中等水平後，由於不能和已开发国家在创新、高品质服务和制造业方面进行有效竞争，只好眼看着自己相对的成本优势被削弱。当经济增长的下线低於曾经欣欣向荣的增长率之後，这些国家再也无法登上财富的阶梯了。

中国处在一个极其重要的关口。中国近乎四十年的增长模式已经完成了使命。而二○○八年的金融危机所揭示出的快速、循环式衰退和结构性缺陷，已成为中国发展模式的终结者。中国对出口的依赖使其深受世界经济动荡的影响。增长无力和需求疲软的美国、欧洲和日本等主要市场对它造成很大打击。经济的繁荣导致工资和生产成本的上涨，以及强势的货币。所有这一切都挫伤了竞争力。同时，作为中国经济增长的另一动力——投资支出——也出现了局限性。政府和国有企业对固定资产的过度投资导致很多工程回报率低，在其他领域造成资源的极大浪费，以及很多产业的极度产能过剩，包括造船、钢铁和水泥制造，以及太阳能板制造。

两位数增长的日子已经一去不返。中国经济在二○○七年达到巅峰的一四．二％的增长之後，在二○一二年和二○一三年达到七．七％，但在二○一四年回落到了七．四％，这是二十四年来的最低点，也是一九九八年亚洲金融危机以来首次低於政府预期（七．五％）。专家预测增长还会继续降低。高品质的增长也许会很慢，但透过努力是可持续的，这是习近平政府为了重新平衡经济发展所追求的目标。但要想达到此目的并非易事，这是因为即使是前几年的低增长也是建立在一个不可靠的基础上，是由可怕的钜额地方债务支撑的投资热所带来的。

中国领导人很明智地努力加快增长，向增加内需、高端制造业和高附加价值服务业方面转变。中国的消费增长速度，比其他主要经济体快得多——虽然基数很低——但也并非一日之功。即使现在更多地强调内需，中国在今後还需要投资，也将继续依赖於它的出口能力。另外，人们不可能突然大规模增加消费。为了发展它的服务业和创造更好、更高工资的工作，中国需要时间，需要进行结构性改革和提供更多的教育。

都市化可以是这种增长的一个动力，但关键在於解放私有经济，这一点中国人也知道。和受宠的国有行业比起来，私有经济虽然不占竞争优势，但据一篇由习近平的首席经济顾问刘鹤撰写的论文显示，在中国，私营企业提供了九○％的就业、拥有六五％的专利发明和八○％的技术创新。

「坦率地说，当所有这些农民都搬到城里以後，仅靠国有企业是无法给这些人提供就业的，」李克强在二○一二年十二月评论道，「只有私营经济，而非国有经济，才能肩负起创造就业的重担。」



从改革开放伊始，变革到底要走多远、走多快，一直是个经常辩论的话题。在中国的繁荣经济实现了与全球体系前所未有的融合的情况下，中国领导人试图平衡繁荣经济的好处与他们期望的对社会主义核心信仰的坚守。根据一个国家的经济发展水平和人民的需求与喜好，国家可以为肩负的不同角色提出充分的理由。但在政府替私人公司做商业决定的情况下，我想不出有哪种模式能证明是一直会成功的。国家计划和好的商业管理永远无法很好地兼容。

一九九○年代，朱熔基总理决定重组亏损的国有企业。虽然它们是主导经济的顶梁柱，但朱明白，这些国有企业阻碍了长期增长。广泛存在和根深蒂固的低效率使这些国企表现不佳，而且抑制创新。它们在很多行业的垄断地位扼杀了竞争。这些计划经济时代的恐龙们极度经

营不善，并深受落後的统计和讯息揭露之害，计算它们的亏损几乎是不可能的事情。但它们的亏损是真实的，也是巨大的，而且会拖垮大型国有银行，因为来自这些银行的政策性贷款是维持国有企业的生命线。

朱熔基在某种程度上，把加入WTO作为一个吊着的胡萝卜，开启了痛苦的改革，迫使不情愿的党员们接受必要和必须的变革。接下来，铁饭碗被打破了，数千万工人由於公司倒闭、合并或重组而被迫失业。地方政府关闭或卖掉了超过十万家小型国有企业（SOEs），有化肥厂、地方钢厂和乡镇企业，它们曾经一哄而起，制造像扣子和梳子这样的轻工产品。大约五百个在中央政府掌控下的最大型国有企业从管理它们的部委脱鉤，然後重组为一百九十六个巨无霸企业，被划归由二○○三年专门成立的国务院国有资产监督管理委员会（SASAC，简称国资委）管辖（大型国有商业银行则被另外管理）。此後，透过并购和联合，二○一四年由中央直接掌控的国企数量，被进一步缩减为一百一十三家。

朱熔基的改革取得了不菲的成绩。很多国有企业都瘦身了，盈利增加了，经营得也更好了。尤其是那些在国外上市的公司，变得更加透明，而且治理得更好。中国加入WTO以後，来之不易的改革成果大量涌现。生产得到大发展。中国成为制造和出口强国，并且在这个快速发展过程中，积累了世界上最大的外汇储备。

但在朱熔基於二○○三年卸任後，改革的步伐慢了下来。改革派遇到了越来越多的阻力，朱熔基的计划——让国有企业更为商业化地营运和面对更大的竞争——也停滞了下来。胡锦涛主席对改革持支持态度，但表示快速的经济增长要让位於「和谐社会」的创建，以应对由於开发而非法徵用土地和日益严重的官员腐败等引发的社会动荡问题。卷土重来的左派们以令人瞠目的贫富差距为由，提出要回归所谓正统的社会主义。

在反对变革的所有势力中，国有企业最为踊跃。盈利伊始它们就开始运用权力和施加影响。它们用自己的力量来抵制新的措施，因为这些措施会拿走它们仍然在享受的补贴，或会让它们面临更多的竞争。国企在政府之中有许多支持者，对他们而言，国企是诱人的钱罐子和实现政策目标的有力工具。随着二○○八年金融危机，所有剩余的改革势头都有点萎靡不振。地方政府和国企被逼迫在全国范围内搞基础设施建设。而大型国有银行回到了听命於政府、执行政策性贷款的老路上。二○○八年十一月，北京宣布了一个五千八百六十亿美元的庞大刺激计划，在此後的一年里，新的银行贷款几乎翻了一倍，达到一．四兆美元，以资助那些在出口市场萎缩情况下支撑经济不至下滑的项目

工程。



朱熔基和这个国家的领导层，从未打算要彻底取消国有企业。它们是中国概念的社会主义市场经济的根基。他也深知，鉴於它们的悲惨境地，可能需要很多年和经过一系列阶段，才能使它们的经营变得有效率，给经济带来活力，并且参与国际竞争。我认为他是想让国企和外企在同样环境下竞争。

从朱熔基开始重组国企，几乎二十年过去了，国有企业也许管理得更好了，也更能营利了，但它们仍然是效率低下、需要国家大量补贴的垄断企业，或者说是寡头。它们霸占资源、挥霍资本、限制竞争，还限制了私有经济发展的机会，结果阻碍了中国经济的长期发展。许多国家都在鼓励国有大型企业，保护特定的、受宠的公司和行业，但却没有哪一个国家能像中国一样做到如此程度，采用如此方式。龙洲经讯（Gavekal Dragonomics）的中国研究主管白安儒（Andrew Baston）在为鲍尔森基金会写的一份报告中着重指出，中国的目标是在国家安全攸关的战略领域打造一批一流国有企业，提高国际竞争力，促进国内的技术进步。他写道：政府在二○○六年公布了一份国有企业必须占主导地位的行业名单，包括国防、电力、石油和石油化工、电信、煤炭、航空和船运。中央还想在「支柱产业」中保持强势存在，比如装备制造、汽车制造、电子、建筑、钢铁、有色金属、化工、测绘以及科研等领域。即使在关闭超过十万家国企之後，恐怕还有十万家国企依然存在。似乎没有人知道确切的数字，但是这些企业的经营领域与上述的战略支柱行业相去甚远。在其为基金会撰写的论文中，白安儒指出大约一半的国有资产存在於非战略性领域，比如餐饮、零售和低端制造业。近年来更多其他领域被国企占领。很多国企在影子银行市场变得很活跃，将多余资金放贷给那些无法从国有银行贷到钱的借款人。

在扩张中，国有企业利用它们和政策制定者以及管理者的关系，阻止私人公司进入那些北京表面上已经放开、由国家主导的行业。这种「玻璃墙」式的障碍让私企苦不堪言。这种做法极端恶劣。

「近些年，对私有行业来说，情况变得越来越糟糕，」二○一三年中国最大私企之一的执行长对我解释道，「国有企业没有边界，没有它们不能进入的行业。虽然表面上的规定是要更公平地对待私有企业，但实际上，有些领域是私企无法触及的。」

虽然很多国企已开始盈利，有些甚至盈利巨大，但是它们的利润具有

欺骗性。二○○一年中国加入世贸後带来了意想不到的、井喷式增长，即使经营不善的公司也有钱赚。但从根本上说，国有企业的利润率并不是因为生产力提高或者技术创新，而是由於政府持续不断的慷慨馈赠。

国有企业不必为使用土地而支付费用，他们享受大量的赋税减免，他们从石油到玻璃等很多领域的投入和公用设施的使用上都享受补贴。由於与政府的关系，他们融资很容易、也很廉价，而且还能从大型国有银行以很低的利率贷款。上述种种好处，得来全不费工夫。据北京有影响力的智库天则经济研究所（Unirule Institute of Economics）估计，假如国有企业在土地、贷款和公用设施方面支付全额的话，它们二○○一年到二○○八年的资本回报率会是负的六．二九％。然而，很多大型国企继续享受它们的垄断，甚至寡头地位，在国内外竞争中受到保护。

即使拥有如此多的优势，实际上自二○○七年开始，国企的盈利是下降的。白安儒在给鲍尔森基金会的文章中写到，国有工业企业的资产收益率从二○○七年的六．七％左右，下降到二○○九年的三．六％，此後回升到四．五％。部分衰退可归咎於艰难的经营环境，但也不全然如此。据白文显示，非国有企业二○○七年利润上升八％，现在他们的增长率是九％以上，这是国有企业的两倍。我认为，国企盈利的下降，是他们被拴在国家裤腰带上之负面影响的显现。国有企业经常受中央和地方官员指派向基础设施或其他工程领域投资，这些投资虽然从政治角度来看不无道理，但从经济角度而言是不明智的。以中国海洋石油界的巨人中海油为例，它受命去助力建设北京至天津之间的高铁。该线路自二○○五年开工，於二○○八年奥运会之前完工，堪称工程奇观，也打破了城际最快速度轨道交通的纪录。这对国家来讲是好事，但是和中海油开发海洋石油资源的使命相去甚远，而且也得不偿失。



中国的国有企业虽然在国内占有主导地位，但无法进入世界最强企业排名，也不是世界上最被认可的公司。虽然有一些从规模上被列入国际最大公司的排名，但是在国际上并没有多少顶尖的品牌，他们的高层领导者在国外也没有什麽名气。

原因很简单：行业和品牌的领导者必须是有竞争力的、以市场为驱动的公司，它们能创新，并且回应顾客和股东的需求。但中国的国有企业却受党和国家的支配。它们的活动与国家五年计划的具体目标和指导方针紧密相连，在市场和竞争环境改变的情况下，它们没有多少灵

活性。任何现代企业成功的诀窍，在於挑选意志坚强、有商业头脑的管理者，他们要有完全的经营自主权和责任感、有权力去挑选管理团队的成员，并以长期的、市场为基础的补偿机制激励他们，培养他们的管理技巧，并使他们在职涯中不断进步。但这些最为重要的功能，都没能掌握於国有企业之手。国企的的董事会无权挑选自己公司的高阶主管，是由共产党挑选的。国企的领导层在提拨和指挥下属方面权力有限，这方面的工作是由中组部（中央委员会组织部）来做的，它是共产党在人事管理方面的得力助手，非常有权力。

这个神秘但权力很大的中组部，透过国资委任命国有企业的高层，国资委掌控上市公司的董事会以及它们的控股公司。中组部负责党内各级干部的培训、选拔、职业管理，甚至退休。这些干部在政府部门、国企、军队，甚至艺术、体育和教育等领域无处不在。除了党的最高领导层，它负责任命所有干部，决定哪个官员可以在中央政府或是在省里得到提升。

有时候，党的做法很武断，根本不在乎企业管理的现代理念。比如二○○四年，党要求中国三大电信公司的董事长互换工作，这容易得就像他们在玩「抢椅子」（musical chairs）游戏。想像一下，美国三大电信营运商Verizon、AT&T和Sprint公司的执行长，能随着美国商务部长指挥的乐声，一起做这样的游戏吗？在不通知公司董事会或股市监管部门的情况下，中组部可以自行其是。想想中海油特立独行的董事长傅成玉是如何换工作的吧。一天晚上，傅成玉接到一通电话，让他第二天早上去中石化总部报到，就任董事长（他的前任调任福建省代理省长）。当傅成玉提出，他想在正式宣布前礼貌地通知一下他的董事会同僚们，结果被告知已经来不及了。他最终勉强达成妥协、允许他继续担任中海油临时董事长，直到有人替代他，这样董事会就可以循正式程序来批准对他继任者的任命。与此同时，傅成玉已开始在中石化工作，只被允许带自己的司机过去。他的私人助理在几个月之後才去和他会合。此後，再也没有别人跟他过去，因为这不在党的计划之内。

本质上，党员必须首先要为党工作，这是他们的忠诚所在，也是他们的职业前途所在。中组部说，在提升和调动干部的时候，他们有一套严谨的选拔程序。他们的做法确实也培养了一些能力全面的、熟练的政治领导人，他们有管理能力、有广泛的经验，与世界其他地方的同行比起来占优势。但具体到一个公司，由於对政治考虑和人际关系的严重依赖，党的干部选拔和晋升体制，除个别情况外，产生了很不幸的结果。

不合格的官僚经常被委派去经营重要的国有公司，对企业文化和商业

营运造成破坏。对五十三个最大央企高管的任命则更成问题，因为他们必须是中央候补委员或中纪委委员。

朱熔基深刻地意识到高级管理人才的缺乏，力主打破老掉牙的干部选拔制度。他试图从国有企业之外，甚至是国外引进人才。然而，二十年後，政治派系，而不是政治精英，依然是任命国企高级负责人的一个主要因素。这阻碍了中国吸引和留住最好的管理人才、让他们去管理最重要的公司。

很多国有企业在过去二十年里都做过股份制改造。这让它们经营得更好，也更透明。但是IPO并没有影响党对它们的最终掌控。中国以一种独特的方式推动企业上市，保留控股公司一○○%的所有权，这样会经常留下公司最不好的资产，然後把一小部分利益透过公开上市的分公司出售给股民。这些上市公司保有最优良的资产，而且是以国际领先的公司为模板打造的。它们透过有独立董事的董事会来代表新的股东。它们遵循国际会计准则，并揭露所有的商业交易。与此形成对比的是，它们的控股母公司讯息揭露却很少。有的公司有董事会，但没有外部董事，很多连董事会都没有，只有党委向包括上市公司在内的所有子公司发号施令。

这种两层的董事会结构体现了朱熔基的实用主义。他知道市场不会接受一个有上百万冗员的中石油为上市公司。但是，如果领导层选择在IPO前解雇这些员工，或者把他们过渡到私有企业去，这个过程将会拖很多年。因此，这些工人被「留在」母公司——中国石油天然气集团公司。这个方法是可行的，原因是海外投资者急着想往一个繁荣的经济里投钱。我认为朱熔基只是把这个方法当作改革过程的第一步，而非其最终的结构。

中国的领导人希望国有企业能在世界范围内竞争。但是为了实现此目标，他们需要在企业的组织结构方面做出很多大的改变，首先得从高阶管理者的选拔和上层对企业的管控及汇报关系方面入手。否则，国有企业将丝毫没有机会与世界领先的公司竞争。由於公司治理结构赋予的灵活性，这些外国公司一直在不断地改进和重塑自己。

这是我在二○一二年七月对一群高阶主管和党的领导人所说的话。我说：「只有当高阶管理者是根据经营能力被选拔、评估和定薪，只有他们的公司是在没有补贴或其他特殊待遇的情况下和私企一起竞争，国有企业才可能有优秀的业绩，效率和行业领导力。」

我是在浦东的中国干部学院说了这番话，这是中共的五个国家级党校之一。党员都被要求接受短期培训。我受当时的中组部部长李源潮邀

请，组织一个有关国际领导力的研讨会，中组部是学院的上级。李源潮後来成为国家副主席。中国有很多世界级的大公司——据他说，在《财星》世界五百大里占七十三个——但在全球留下印记的却相对较少。李源潮有针对性地问我，能否请到西方国家顶尖的管理人来谈如何缔造全球一流的公司、如何去海外收购。「我们一直在努力帮他们弄明白如何走向世界，」他告诉我，「尤其是走向美国。」

我同意帮忙，我也深信中国公司出现在海外市场将是今後二十五年里最重要的经济动向。我热切地想帮助他们学着去海外经营的时候，能采用更好的治理和商业实践。我组织了一组有名望的跨国公司领导者来做两天的演讲并回答即席提问。他们包括：宝洁的鲍勃．麦克唐纳（Bod McDonald）、瑞士诺华制药（Novartis International）的丹尼尔．魏思乐（Daniel Vasella）、陶氏化学（Dow Chemical）的利伟诚（Andrew Liveris）、沃尔玛（Wal-Mart）退休执行长李．史葛（Lee Scott）、百事可乐（PepsiCo）的卢英德（Indra Nooyi）、黑岩公司（BlackRock）的拉利．芬克（Larry Fink）、德意志银行（Deutsche Bank）的保罗．阿赫莱特纳（Paul Achleitner），以及WPP集团的马丁．索罗（Martin Sorrell）。

我抵达浦东，对满满一屋子的中国顶尖公司的代表们讲话。我原以为作为财长我是有些号召力的，但是和中国共产党的召集能力相比，简直就是小巫见大巫。短短三个月，李源潮召集了九十二个中国企业领导者、其中有二十个来自私企，来参加他在欢迎致辞时所说的「自愿」的聚会。

这些人包括：中石化的傅成玉、海尔集团的张瑞敏、国家电网的舒印彪——国家电网是世界上最大的电力公用事业公司。他们其中有很多负责人我早就认识，像中国工商银行的姜建清、中国银行的肖钢、中国电信的王晓初、重装备制造商三一重工的梁稳根。他们几乎所有人都穿着黑色的宽松裤和短袖白衬衣；所有人的名片上都印着党内的职务，而非行政职务。



2013

年4月，与姜建清於工商银行北京总部，见於午餐前。

这是一个代表中国企业精英的群体：这些高阶主管有才华、有雄心，受过良好教育，也意志坚强。我被他们的专注和精力所打动。我和很多美国的高级经理人开过会，会场上有半数人在看智慧型手机，对会议不理不睬。但是这群人都在认真听、记笔记，还问刁钻的问题。在德意志银行的保罗．阿赫莱特纳发言後，工商银行的姜建清针对他曾在安联集团（Allianz）的经历问道：「你们买了德勒斯登银行（Dresdner Bank）。可为什麼收购失败了？是因为外部环境因素？还是因为一个保险公司管理不了银行？」

这些中国的高阶主管们都渴望能就如何更好地管理业务，得到具体的建议。在中间休息的时候，有几位高阶主管来找我，说他们非常同意我的观点，并且谈到他们的困境——协调股东和国家需求之间的矛盾。

在那天的晚宴上，中化集团（中国大型石油化工公司）董事长刘德树说：「模糊之处很多。我们是向国资委负责？还是向普通股东负责？抑或是向全国十三亿人民负责？如果每人都是股东，那谁也不是股东了。」

第二天，我在午饭的时候把这个观点告诉了傅成玉。他提出了一个实用的观点，他说，帮政府就是帮公司，因为政府最终会投入资源来支持自己的政策。「我和股东说，在服务於他们和服务於国家之间一点都不矛盾。」他说，「任何时候只要是国家战略，就意味着有巨大的市场。」

傅成玉并非典型的国企负责人。首先，他喜欢掀风鼓浪。他很早就提倡国际扩张，在二○○五年大胆而引人注目地竞标收购优尼科，价值高达一百八十五亿美元；後因美国政坛的激烈反对而作罢。他毫不气馁，又在美国的石油和页岩气上投资数十亿美元。在入主中石化不久，他就提出要收购中国燃气控股有限公司；这个国企对私有公司的首次敌意收购，最後以失败告终。作为石油界的怪才，傅成玉在中国的石油业里逐步高升。他的石油生涯从中海油开始，一九八○年代曾在中外合资的海洋钻井企业里工作。傅成玉是南加州大学石油工程硕士，也是这个学校的董事会成员。

作为国企负责人，傅成玉的工作主要有三部分：赚钱、重组公司和确保社会稳定——最後一项工作责任重大。中石化仍支付工资给数十万不工作的员工，他们在一九九○年代末重组时被划归中石化。由於中央政府尚未谋划出如何建立和资助一个充足的社会保障体系，因此国企仍然在为它们的下岗职工支付工资。中石化和其他国企虽然获得了补贴和优惠政策的好处，但它们也深受社会责任和政府掌控之累。

陶氏化学利伟诚的建议很直率。他的公司包括处於领先地位的研究所在内，在中国有很大的生意。他说：「要从你不能赢的生意里撤出来。你不需要补贴。把束缚国有企业的枷锁扔了吧！」

利伟诚的演讲之後，傅成玉问了一个问题：「我们的体系和全球化不合。我们不能从国外雇用员工。我们在创造价值的同时，得和既有员工打交道，不能解雇他们。我们无法从现在一步就跨到未来。你有什麼建议？」

我能从他的措词中感觉到，与其说傅成玉是说给利伟诚听的，不如说是讲给李源潮听的。我往李源潮看过去，他坐在前排，正在点头、微笑。

中场休息时，我快速地看了看占地一百零二英亩的浦东干部学院校园里的宏伟建筑。那座闪闪发光的主楼，让人联想到明代学者的书案和放毛笔的笔筒，它以红色为主色调，顶部是玻璃的。整个建筑光亮、非常现代，又不失传统和未来感，而这正好是党想要突出的形象。

学院的设施用於培训干部，包括城市规划到和媒体打交道等众多领域。我们在危机管理中心停了下来，那里有一组来自河北省的官员坐在大屏幕电视前，正在参加一个地震後模拟场景的演习，画面里有警报声、昏迷的受伤者，以及难以应付的记者等等。

学院里还有一个媒体中心，干部在那里接受如何接受采访、如何发表谈话、甚至如何着装的培训。里面有间预备室，官员们可以在那里化妆和整理头发。有间屋子里，舒适的家具被摆放成模仿早晨脱口秀的场景；另一间房子里，摆放着主持人用的桌子，则是为晚间访谈准备的。

在新闻发布室，陪同我参观的媒体培训中心主任，即兴让我站在炽热而明亮的灯光下。而他自己则瞬间从令人愉快的导游，切换为问最敏感政治话题的、最刁难人的记者。「鲍尔森先生，请问你如何看待中国在南海保护领土权利的努力？」他问道。我笑了，因为我知道中国的政府官员中没有多少人会被中国媒体问到这样的问题。然而，在国有企业走向世界的时候，党在让它们的负责人做好和西方媒体打交道的准备。

党在培养未来领导干部上所做的努力以及投资，让我留下了深刻印象。更让我吃惊的是共产党所面临的困境。虽然花了很大力气，但如果真心想让国企成长为国际领先企业，党还没有做最艰难的事——那就是想办法松开他们的手脚。

Chapter 18

十兆美金的重启计划

The $10

Trillion
Reboot

「中国谈『改革』，不是喊口号而是干实事。」习近平主席在二○一四年七月一次泛谈中很肯定地对我说，「在我们〔列宁主义式〕的民主集中制中，我个人得对此负责。」

我们会见的地点，在人民大会堂金碧辉煌的福建厅，这是习近平喜欢用来会见外宾的场所。习近平在二○○二年到浙江就任之前，曾在福建担任高官十多年，直至升为该省省长。据说毛泽东也喜欢这间华丽的大厅。

我们谈论了去年（编按：指二○一三年）十一月十八届三中全会上公布的经济改革宏伟目标的进展情况。从一九七八年邓小平开始改革开放，每届新党代会的三中全会就成为中国领导人用来宣布他们的远大构想和计划的一次机会。习近平也不例外，他藉此提出了自江泽民和朱熔基一九九○年代改革巅峰期以来，最全面的经济体制改革计划。尤其值得一提的是，党第一次宣布国家不再对经济资源分配负主要责任。这将是市场的职能，市场从此将发挥「决定性」作用。

就像习近平在五月一次政治局学习会议中说的：「政府与市场的关系，是我们经济改革的核心议题。」

如果一位长期观察中国的专家对此表示怀疑，我不会表示异议——在习近平掌权之前的十年中，北京的确对改革是说得多做得少。但我相信新的领导人会不一样。习近平和他的团队不仅是思想者或空谈者，而是实作者，他们是准备透过说服或权力政治实现自身目标的实用主义者。他们清楚任务的艰钜性和重要性：要改变中国如此大的规模、复杂性也不断增加之经济体的基本模式，是一项无法想像的巨大挑战，包括任务的排序、实施和执行。这需要非凡的决心和能力，指导和激励一个庞大的政治体系，展开自上而下的合作；而这个体系经常对上面的指令置若罔闻。即使对习近平这样有能力和决心的领导人来说，来自既得利益、意识形态和官僚主义惰性的阻力也是难以对付的。国有企业不想放弃他们的特权；面对国际竞争时，国内企业要求保护；一些国内的智库以及党内躁动的左派，由於受到全球金融危机以来西方频频失误的鼓舞，越来越推崇正统社会主义观念。

习近平很快让我知道他的政权不会对此坐视不理。他告诉我，三中全会後已采取了三百多项改革措施。「对於每一项改革我们都有时间表。」他说。「我们计划在二○一七年基本完成改革，到二○二○年完成全部改革。其中八十项改革今年就要完成。」

由於意识到阻力之大以及相关责任部门和监管机构的不足，习近平在通常的政府管道之外，组建党内领导小组来指导改革过程的设计和实施。不像过去的总书记那样不太管经济政策，习近平冒着个人信誉风险，亲自担任中央全面深化改革领导小组的组长，该小组的成员包括总理李克强和其他最高层级的党和国务院领导。习近平的首席经济智囊刘鹤担任该小组办公室主任。刘鹤是一位精明能干、经验丰富的改革家，同时领衔中央财经工作领导小组办公室主任，该职位类似白宫国家经济委员会主任。

习近平高调发起一场影响深远的反腐运动，同时也用来削弱改革的阻力。腐败官员对非法所得的极度炫耀，不仅为民众深恶痛绝、激起民愤与动乱，而且也证明了无处不在的、令人窒息的制度性腐坏。这令习近平深感担忧，因为他认为共产党是中国唯一能够推进改革的力量。他发动的反腐运动就是要恢复党的信誉，巩固党与一般民众的联系。同时反腐也可用来使党员更支持他的改革计划。

习近平为他的政府留下了改革的时间，一些最根本的变革要到二○二○年才执行。与此同时，他也在寻求取得一些小而重要的胜利，为改革积蓄动能。政府的首要目标是简政放权，减少不必要的审批并将某些权力由北京下放给地方政府或市场。中国经济已经发展得规模如此庞大和复杂，以致不能再由发自北京官僚迷宫的大量重叠的、有时还互相冲突的行政指令来指挥管理。事实上，习近平的经济变革将推动一次同等重要的政府现代化变革。除非中国能改进治理，建立起管理一个如此庞大国家所必须的体制和程序，否则习近平的经济改革即使不失败也会遭到挫折。

「改革对我们来说，是一项非常复杂的系统性工程。」李克强总理在三全会前夜的一次会谈中对我说。会见的地点，是领导人办公所在地中南海。「我们必须打破中国社会里所有不合情合理的樊笼和限制，才能释放出市场的创造力。」他特别指出，为此北京要求地方政府「不得乱收费和罚款，要为市场参与者创造一个公平竞争的环境。」

在二○一三年五月为全国党员干部召开的一次电视会议讲话中，李克强总理就像中国版的隆纳．雷根一样，猛烈抨击不断增加的政府监管。「我读到的调查报导说，要创业的话，一家企业需要跑二十七个部门、五十多个环节，花六到十个月的时间，」李克强说，「有些要求的审查和审批实在是匪夷所思，例如……渔船名称证明。」

他说改革的目标就是要建立一个「宽进严管」的系统。新企业应该要能更自由地进入市场，让私有经济在增长和就业上发挥更大的作用。但一旦这些企业开始经营，他们必须遵守更为严格的标准。

「完全靠大企业和国有单位很难增加就业，」李克强在谈话中说，「我们必须大力发展中小型和微型企业，培育多种所有制经济。」

李克强在十一月告诉我，政府已承诺在它的第一个五年任期中减少三分之一的行政审批，并且已经取消了三百项审批。这是在往正确的方向前进。政府一直对经济深度介入，但在其他方面——如保护公众健康和安全的立法和监管上——却还没有同样深入的介入。针对此种不平衡做出调整，对於改革中国经济与进一步拥抱市场十分关键。即使国家在资源和劳动力分配方面的作用减少，但它在资助和提供医疗和养老等社会服务方面，必须承担更大的责任；这些服务过去通常由国企承担。政府还忽视了一些其他职能，如环境监管、城市规划立法以及设立建筑标准。这些职能被忽视的部分原因，也许是因为国有企业占用了过多的国家资源。总之，中国国家政权应该摆脱计划经济年代的指令控制体系，转而专注於提供公共产品和服务，如社会安全保障网、法治、公平竞争及环境保护。



三中全会也许让那些希望取消国有经济或国有经济私有化的人感到失望，它理所当然地强调以公有制为主体。考虑到党对中国特色社会主义的承诺和控制战略性部门的需要，这种做法并不令人惊讶。中国的国企，特别是那些占据着经济制高点的国企，不会很快消失。政府要做的是减少国企的数量，缩小他们的职能，促使他们参与竞争并取消他们享有的特权。这将会使他们更加商业化地营运，并为私营企业的繁荣创造空间。这麼做还能帮助国企在全球竞争中胜出。只有中国国企被视为真正能够公平竞争的商业化企业时，他们在国外的收购和市场拓展行为才能被很好地接受。

三中全会明确改革的重要方向，是市场化的资源配置和要素定价。石油、天然气和电力等要素的定价改革将提高经济运行效率，并减少对国有企业的长期补贴。这将与计划经济截然不同。同样，政府承诺的利率市场化改革，也将使中国的家庭储户获益，因为这不仅能让他们获得更高的储蓄回报，还能减少对国企的实际补贴，为私营部门提供急需的资金。政府还决定让国企把股权分红比例，至二○二○年提高到年收益的三○%。目前，国有企业分红比例不一，既包括分红比为○%的中储粮和中储棉，也包括分红比为二五的中国烟草总公司。二○一四年，大多数国企分红比例最少为一○%。一个实际问题是，许多国企的财务状况并不足以好到能分红的地步；但分红原则很重要。

三中全会强调了确定鼓励非国有经济发展领域的重要性，且政府也说将减少国有经济占垄断地位的领域。中国将在某些行业向「混合所有

制」迈出一小步，包括发电、供水、炼油甚至铁路。此一政策的实施，将涉及到国企分离出某些业务进行股票公开发行上市，或增加私有企业对国企的持股量，从而透过股东监督和压力，推进国企商业化转型。例如，石油巨头中石化将把它加油站资产的三○%卖给私人投资者，还有几个省份已宣布将卖出地方国企股权。

该改革蓝图预计将为私营公司提供更多的市场进入，如金融、教育、医疗、会计、物流、航空以及电子商务，从而促进服务业发展和提供就业。最坚定的改革者或许希望外企也能参与竞争，但这方面反对意见很多，这也是为什麽美国需要推动和中国签署BIT。事实上，二○一四年许多外国公司就开始抱怨，他们遭受越来越多过分热心的监管调查，这些调查还通常伴有高额罚款和「凌晨突击式」的数据探集。还不清楚这到底是因为监管者有意为之，还是因为中国重拳实施新反垄断法造成的後果。但不论是哪种情况，西方企业都发现，在这个正进行经济改革的国家做生意，突然变得更难而不是更容易了。

政府用以推动竞争和鼓励私营经济的手段，包括减少中央所有或控股的国企数量，仅在少数行业保留少数「战略性」企业。地方政府所有或控制的约十万家国企，即使不是全部，其中绝大部分也要被私有化。效益最差的企业将被关掉，其他的则被重组、合并或出售。这麽做将帮助各省市偿还过去积累的钜额债务。

不像世界上其他主要经济体，中国没有鼓励竞争和防止国企在其主导行业进行垄断或寡头垄断行为的监管体制。实际上，对国企的监管就是设置行政性或法律性门槛，限制来自私营领域的竞争。这种情况必须改变，从设立独立的监管者开始。国企在竞争中不应既当裁判又当球员。

把招聘、开除和提拔国企高阶主管的权力从党的手中转交给董事会，将使国企运作更为商业化。政府还需更好地管理国企错综复杂的股权结构。经常多个部门都持有同一国企的部分股权，并且国企还相互持股。理想的状况应该是，所有这些国企股权都由单一机构持有，并且按市场价值进行会计登记，而非像现有情况那样，按帐面价值进行登记。应该考核这些持股的效益并提交公开透明的报告。国家应该把这些股份货币化，只控股那些国家必须控制的企业。当售出更多股权和收到更多分红後，这些收益就可以用来解社会福利之需。

政府已经采取了一些正确的行动。二○一四年七月中旬，国资委宣布已挑选数家公司参与三个试点项目。尽管具体细节不详，其中一个试点项目将在两家国企——中国建材集团和中国医药集团——推进实施混合所有制计划。这两家公司加上新兴际华集团和中国节能环保集团

还会加入第二个试点项目，即由董事会而非国资委来负责高阶主管的招聘和业绩评估等事项。第三个试点项目，是让两家国企成为投资公司，负责其他国企中的国有股的经营管理。这麽做是想把国资委的监管职能与它的股东身份分开。

「由於既得利益的阻挠，国企改革是非常重要也非常艰巨的。」刘鹤在一次长谈中对我说。那次会谈是我於二○一四年七月访问中国时，在他位於中南海街对面的办公室里进行的。「目前改革进展不是很快。我并不担心速度问题。改革措施的可靠性和品质才是我担心的。」

把各项改革及它们的顺序排好很重要。习近平政府首先关注的是财税政策，这非常明智。这麽做将迫使地方政府停止疯狂举债。这麽做也会加速国企改革，迫使国企更为商业化地营运以提高效益，增加分红、出售股权，为政府的资金需求提供更多来源。政治压力将推进改革，而不是阻挠改革。

但这一切都需要时间。假如我处於刘鹤的位置，我也许没他那麽有耐心。我担心的是，纠正中国经济中一些根本性问题所花的时间越长，要在成功过渡至可持续经济模式的同时，避免经济硬着陆的难度就越大。



中国加速向内需驱动经济模式转型的当务之急，是推动发展受到抑制之金融部门的现代化，这点对国企改革同样重要。中国缺乏各种有活力的资本市场，限制了企业融资的管道，投资者的选择也有限。放宽对银行业和资本市场的限制，推进内外资企业激烈竞争，将使资金流向最优秀的企业，鼓励能带来就业的创新，从而加速经济增长。这还能帮助中国改善社会福利，使居民敢於花更多钱消费。

一九九○年代，朱熔基透过注资和重组，不仅使银行免於灾难性破产，还提高了他们的贷款品质和资本充足率比例，使他们变得更健康。今天中国的四大国有银行，按最能体现财务实力的一级资本金计算，都是排名世界前十的最大银行。并且他们盈利丰厚，二○一三年世界排名第一的工商银行挣了将近四百三十亿美元，比美国盈利最多的富国银行之利润高出近一倍。

但国有银行在中国经济中的地位仍然太高，因为其他机构都还发展不够。证券市场变化无常，不能成为可靠的资本来源，而股票交易则更多看政策而非公司基本面。国内债券市场尽管增长很快，但总量仍很

小，融资效率不高。绝大多数发债人是政府机构或国企，而购债者则是银行。

总体而言，银行提供了约八○%的企业融资，是美国该水平的两倍。这些中国银行主要是贷款给地方政府和国企。由於直到二○一三年之前都是由政府设定贷款利率，银行很难对私营经济部门贷款进行风险定价，因此银行很少贷款给私企，中国的中小企业不得不透过非正规管道进行融资。与贷款利率限制配套的是存款利率上限，直到二○一四年底都如此。这种安排让银行能锁定利差，获得可观利润，同时保护那些缺乏竞争力的国企。但它损害了私有经济以及普通储户的利益，後者要嘛接受不足以抗通胀的存款利息，要嘛只能投资於过度投机的股票市场、或是已经过热又缺乏流动性的房地产市场。总之，储蓄者为银行提供补贴，而後者又补贴国企。这太荒谬了。

就像其他国企，这些大银行也不能说是完全商业化的企业，因为他们经常要执行党和政府的职能。为了对抗金融危机，中国的银行敞开放贷，银行资产六年里暴增三倍多，二○一四年三月底达到二五．九兆美元。这场信贷盛宴稳住了经济增长，但导致多个行业出现严重产能过剩，以及大量即使不违约也在多年内难以偿清贷款的基建项目。

影子银行的快速扩张也助推了信贷增长。为了满足投资者对高收益的需求，影子银行市场应运而生。这类投资者愿意透过监管较少的管道，如信托公司购买高风险复杂投资产品。信托公司并非银行金融机构，业务范围宽广，包括企业贷款、项目融资、商业地产投资和为机构和高净值个人客户提供财富管理。尽管也受银监会监管，信托公司比之接受存款的银行，受限较少、却享有多得多的经营自主权。信托和其他公司提供的所谓理财产品，经常承诺比银行普通存款利息高得多的回报。这些钱然後经常透过特殊目的融资工具贷给各种借款者，既包括有资金困难的地方政府，也包括困境中的私人企业。在这个灰色、错综复杂的市场上，信托公司有时和大银行关系密切，而後者利用表外工具来躲避监管。使情况变得更为复杂的是，还有些国企把从国家银行那里获得的便宜资金，以更高的利率转贷给私营企业。

投资者对高回报的渴求还吸引了一大批新型竞争者，其中包括电商巨头阿里巴巴、社交和网站巨人腾讯，以及中国头号搜索引擎百度。他们都在网上提供高回报的货币市场基金，吸引了众多参与者。第三方支付平台「支付宝」，是阿里巴巴剥离出来的一个独立公司，二○一三年六月率先进入该市场，到第二年五月，据说吸收的资金就高达九百三十亿美元。阿里巴巴董事局主席及创办人马云二○一四年四月告诉我，有八千多万投资者把钱存在支付宝，数额通常在三百到四百美元之间。公司把这些钱放入价值一百五十万美元或更多的资金池中再

拍卖给银行，後者不得不付更高的利息，要不就面临存款流失。

「监管者说了多年要改革银行，但什麼也没做。现在来自私营部门的竞争将迫使他们不得不改！」马云说。他认为银行不堪一击。「他们变得太臃肿和懒惰，只知道赚不费力的钱，拿走行业利润的八○%，却只为二○%的顾客提供服务。」

这些颠覆者的大胆闯入标志着一个重要进展，实际上对大银行造成了一次存款挤提，进一步迫使政府放开利率管制。这有点像美国一九七○年代的金融变革潮，当时银行和储蓄机构还在提供固定利率，而货币市场基金和其他机构却开始提供高收益金融产品了。这种潮流是为了应对总体经济的变化，当时能源价格飞涨，通货膨胀率大大超过银行利率。此一潮流加速了银行业的去监管变革，但储蓄的反中介（disintermediation）也动摇了银行业。中国储蓄市场的这种变化意义重大，但必须谨慎处理，确保透明度和适当监管，尽量减少系统性风险。监管者必须确保此一过程不会发生得太快，以致破坏银行的稳定；同时投资者也应该清楚，新的货币市场基金是投资产品，遭受损失的风险比存款大得多。

经济减速和债务水平飞涨通常都是不妙的组合，中国大规模举债的行为看来注定要出问题。二○一三年警报突然响起，银行间贷款利率在六月和十二月飙升，使人担心要出现流动性危机。二○一四年一月，由工商银行代售的一款高回报信托产品差点就对一笔四．六九亿美元债务违约。到了三月，一家上海的太阳能电池制造商成为国内票据违约的第一家中国公司。中国经济的整体负债，从二○○八年底占GDP的一三○%，二○一四年六月攀升到占GDP的二○六%，这可是对新兴经济体来说非常危险的一个比率。（美国整体债务占GDP的比率，在二○一四年二季度末大约是一○二%。）同样令人担忧的是，中国债务增速远超过经济增长，这必然会出问题。

这些变化引起国际金融权威机构的关注。二○一四年四月，国际货币基金组织敦促中国控制信贷增长，认为这种过快的信贷增长已对全球经济造成威胁。两个月後，在《华尔街日报》举办的一场论坛上，世界银行首席经济学家考希克．巴苏（Kaushik Basu）警告，由於这种「信用膨胀」，中国可能面临一场类似美国二○○八年经历的金融「调整」。

坦白说，中国金融系统，特别是信托公司，面临清算只是时间问题，到时候他们将不得不面对大量信贷亏损和债务重组。商业银行也将面对更多坏帐。这是过度举债进行基础设施、房地产和制造业投资推动经济增长不可避免的後果。现在的问题是损失将有多大，以及能否避

免其造成的金融动荡殃及整个经济。

要准确预测金融危机发生的时间、严重性或直接起因是不可能的。每个经济体都曾出现信贷泡沫膨胀和破裂。在美国，我们大约每八到十年就经历一次。在中国引发危机的原因，很可能是房地产价格的全面下跌。房地产市场已过热多年，而中国快速增长的债务也大多以房地产作为抵押。

问题很棘手。当面临重大亏损时，中央政府将不得不进场保护银行，为地方政府债务买单。尽管这让人不快，却不得不如此。关键是要解决经济中的结构问题，预防金融系统债务过度膨胀，以致威胁到实体经济。中国政府的经济改革方案就是这麽设计的，但调整政府、国企和银行间扭曲的关系需要时间。此外，地方财政问题也不是一夜就能解决的，目前各地省长和市长们只能靠卖地和表外运作方式为基建融资。在财政部长楼继伟的强力指导下，习近平政府正从国家财税改革开始，努力实施解决一系列重要问题的措施，但这将耗时数年。

好消息是，中国具备应对短期问题的财力，即使目前的贷款损失远远超过一九九○年代末期那次银行危机。那时政府不得不为银行注资，而现在中国经济已变得更为强大和多元化。拥有近四兆美元外汇储备的中国财力雄厚，国内银行盈利能力更强，资本金也更充足；没有任何人会怀疑中国有拯救破产金融机构的法律授权和政治意愿。中国领导人清楚知道他们所面对的风险。央行行长周小川领导的高级金融团队有能力也有经验，在成功应对了一九九○年代的问题之後，只要最高政治领导人给予他们行动的空间，他们很可能巧妙地处理任何未来的动荡。

但如果说，我的金融业生涯有什麽经验可总结的话，那就是——监管制度和监管者再能干，他们也不能只靠监管预防金融体系的问题，必须加上市场自律才行。这得要求所有市场参与者，包括客户、债权人、交易对手、股东和管理层，时刻保持谨慎，将机构失败会殃及所有人这一条铭记在心。国有银行系统最大的一个问题就是道德风险，政府总是被期望去拯救一家破产机构并承担损失。

在像中国这样多头决策的国家里，建立明确的问责制极为重要，这样才能保证决策的及时性和一贯性，以提振市场信心。如果政府想减少市场参与者依赖政府救助的不良行为，它就必须十分明确地界定，哪些机构具有系统重要性，政府必须保；而哪些债权人和投资者需自担损失。政府不该救助大量不具备系统重要性的金融机构，应允许这些机构破产。

目前的混乱让金融改革变得更为迫切。习近平掌权以来，已宣布一系列改革措施。但中国的问题总是如何有效地落实这些措施。二○一三年七月，政府开始允许银行自行设定贷款利率。二○一四年，周小川说他预期存款利率改革将在两年之内开始。中国政府还第一次开始准备存款保险制度，以在新的去监管环境里为储蓄者提供保护。该保险计划的草案已於二○一四年十一月下旬公布。中国政府还鼓励设立私有银行。到二○一四年初，中国已试点批准五家私人银行的申请。



2014

年11月，在中国人民银行北京总部，与央行行长周小川一如以往地就世界事务畅谈并交换意见。

中国也采取措施发展资本市场，减少对银行的依赖。股票市场需要品质更高的股票发行人和更好的财务揭露。证监会从二○一三年起由原中国银行董事长肖钢领导，现正按这个思路改革，准备把股票发行制度改为美国式的注册制，确保由市场而非政府来分配资本。新方案草案已於二○一四年下半年提交国务院。按照新方案，公司将提交股票公开发行申请，监管者负责审查这些公司是否满足所有财务和讯息揭露要求。而目前的审查制度是，由证监会来决定公司是否能被允许上市。审查制度的变化将加快股票发行，提高资本配置效率，消除对国企的照顾，为企业开启更多融资途径。截至二○一四年十一月底，有将近六百家企业处在等待审批的不同阶段。中国政府还准备允许公司销售优先股。

就像在其他大型健康经济体中那样，中国的企业债市场容量应该变得更大，有更好的流动性。这只有在中国放开银行利率，并把国债期限延长到三十年以上，画出一条债券收益曲线後才能实现。中国还需要培育专业的评级机构和高品质的机构投资者来购买债券。一个容量大、流动性佳的企业债市场，将有助於从银行系统分散信贷风险，同时为企业和投资者提供多种融资和投资选择。

如果想把人民币变成一种国际储备货币，中国需要严守承诺，实现人民币完全可兑换，开放资本帐户，使中国企业包括国企和私企都能从资本跨境自由流动中获利。为实现这一目标，中国已逐步增加某一特定时日内可自由兑换的货币量，并试点鼓励更多跨境人民币资本流动。

培育强大且具有商业化意识的银行，以及发展具有竞争力的资本市场，都离不开资本帐户开放和汇率市场化。和其他国企一样，中国的大银行缺乏真正负责的董事会，经常按政策要求或迫於党政要员的压力发放贷款，因为後者决定银行执行长的任免。北京需要帮助银行摆脱这种国家控制和非商业指令。除非政府能放松对银行的控制，否则中国的银行将无法在国内或国外开展有效竞争；而一味按政府的意志行事，银行将产生大量呆坏帐，且腐败频发。

二○○三年中国政府成立中央汇金公司来持有国有银行的股份。随後汇金在央行的严格监管之下转到了财政部，负责政府对更多金融机构的持股，包括一些小的、非系统重要性的银行、券商和寿险公司。由於这些持股的方式不透明，不良业绩和行为经常被掩盖。金融业绩和治理应该更透明，系统重要性银行应置於更严格的监管和监督之下。汇金还举债为银行注入资本金，而不是让银行发新股。这是不明智的举动，实际上是给一个杠杆已经过高的系统进一步加上杠杆。

如果中国想拥有世界级的金融系统，它还应该允许该体系的所有制变得更加多元化。私有银行的实验只是开始。政府应该允许外国金融机构与国内机构平等竞争。让世界上顶尖的商业银行、证券公司和财富管理公司在中国自由经营是有意义的，他们能为中国的市民创造新型投资产品，为他们提供增加财富的新机会。

二○一四年早些时候，中国把外国人总共拥有的国内股票额几乎翻倍，达到一千五百亿美元。它还把外国投资者在一家上市公司的最高股权比例从二○％提高到三○％（但单一外国投资者对一家中国上市公司拥有股权的上限仍为一○％）。二○一二年，中国把外方在合资券商中的股权比例上限，从三三％提高到四九％。但这些只是很小的改进。如果它想让世界级公司在它的市场营运并从中获益，那麽中国需要完全取消对合资企业的外方股权限制。

二○一三年九月中国启动上海自贸区，该区域与中国经济其他部分是分离的，监管者可以在这里进行开放金融和医疗等服务业的实验。在这个被圈定的区域里，外国投资者理论上投资中国证券面临较少限制，国内企业进行海外投资或融资的选择也更多。尽管自贸区设立不久，但看到中国已开始制定自贸区内外国投资的负面清单还是令人鼓舞的。关键问题是，影响自贸区的政策将如何与影响全国经济的政策联系起来。如果中国领导人能遵守承诺，上海自贸区将取得成功并扩大到其他区域。就像前副总理曾培炎二○一三年访问芝加哥时对我说的：「重要的不是自贸区本身，而是这个改革信号。」



邓小平在近四十年前以市场化改革来为中国经济注入活力的时候，私营经济已几乎被完全消灭。今天人们一般认为私有经济占中国十兆美元GDP的六○％，这足以使中国的私营经济成为世界上仅次於美国的第二大经济体。

比这些数据本身更让人惊讶的，是私营经济的顽强生长。尽管国家仍对它限制重重，包括限定新兴企业家的经营范围、限制他们获得信贷和资本的管道，并在竞争中歧视他们；但因为他们的勤劳、精明和善於抓住机会，这些积极进取的男人和女人们几乎是从零开始建设了一个新的国家，为他们自己积累钜额财富的同时，为国家创造大量就业和经济增长。简言之，他们是改革的终极引擎。

根据《富比世》二○一四年的排名，中国现在资产超过十亿美元的富翁人数仅次於美国，达到一百五十二名。此一数字在二○一二年是九十五名，二○一三年是一百二十二名。他们的构成范围既包括地产开

发商，也包括技术领军人物。严格地说，他们都是白手起家的，因为在一九七八年的时候还没有什麼财富可供继承。他们身上体现的运气与胆量，恰是作家小霍瑞修．爱尔杰（Horatio Alger, Jr.）在描述十九世纪末期美国镀金年代时所大力颂扬的品质。就像那时的美国，中国在如何分享这些新创的财富方面可以做得更好。想像一下，如果这些企业家们在发展道路上不碰到这麼多障碍，这个国家今天会是怎样一幅图景？

我有幸认识许多这样杰出的人。我曾为他们之中的一些人提供建议，与另一些人合作过（特别是在环境保护工作方面）。我也很高兴看到，一些曾与我在高盛共事的同事，他们现在自己也做得很棒。事实上，我为高盛第一次出差去北京，就是由一位杰出的北京年轻人安排的，她在去英国读书获得剑桥发展经济学硕士学位之前，曾在香港度过贫困的童年，并在一家血汗工厂中工作。今天，张欣和她丈夫潘石屹以及他们的公司「SOHO中国」，在中国已是家喻户晓，跻身於中国最大和最有野心的地产开发商行列。

「我们的差异化优势，是我们能引入行业最佳营运方式，从资本市场融资并找来世界上最好的设计师。」张欣告诉我。她的名字在中国以外也越来越广为人知。近来她和丈夫在纽约与另一位私人投资者组团，购买了地标性建筑通用汽车大厦四○%的股权——作为个人投资。

企业家的故事在全球各地都是类似的：发现机遇，设计一个解决方案，再设法向世人兜售。当然，这说来容易做起来难，因为这後面牵涉到各种风险和障碍。随着都市化加速和城市居民变富，张欣和潘石屹敏锐地发现了人们对更高品质住宅和办公场所的需求。因此他们决定冒险去满足这种需求。

「看看问题在哪儿？」阿里巴巴创办人马云对我说。「那就是你将发现创新机会的地方。」

马云曾是一名英语教师，无意间却成了中国最有名的网路领军人物。在一九九○年代後期，他就注意到中国商品供应和配送基础设施很糟糕。等到一九九九年中国经济开始起飞，他创办了一家B2B（企业对企业）的网络，透过网路把国内制造商和海外客户连接起来。阿里巴巴还把国内买家和卖家联系起来，创办出一个叫「淘宝」的C2C（消费者对消费者）电子商务市场，并取得令人难以置信的成功。马云後来还创建了中国最大的网上支付服务系统，现在正在网络金融方面大展拳脚。二○一四年九月，阿里巴巴在全球最大的IPO中筹得两百五十亿美元，超过了中国农业银行於二○一○年创造的二百二十一亿美元上

市融资纪录。两个月後，阿里巴巴的市值达到两千八百亿美元，在网路公司中仅次於Google，比美国电商巨头亚马逊和eBay加起来更大。

阿里巴巴的商业模式很难说是独创的：eBay在淘宝之前出现，PayPal也先於支付宝问世，网路银行也已在西方盛行多年。但每个案例中，马云都根据本地市场做出关键改变。比如，因为许多中国人没有信用卡，他就非常聪明地设计了一个可信赖的在线支付系统。在中国，各种迫切需求驱动着一切适应性变化。

马云只是中国众多传奇般的成功故事之一。当他准备公司上市的时候，阿里巴巴发现它正与另一家同样富於进取的腾讯公司，在多条战线展开激烈竞争。腾讯由深圳人马化腾在一九九八年与人共同创立，他也常被人称作小马。小马把一种以色列技术发展成叫做「QQ」的即时通讯服务，使其在一九九○年代後期风靡全国，并以此为基础建立一个网游、电子商务和社群媒体王国，其中就包括广受欢迎的微信。这款为智慧型手机设计的通讯服务多媒体应用套件，在中国有约四．七亿用户。腾讯二○一四年十一月市值达到约一千五百亿美元，是世界上第五大网路公司，仅排在Google、阿里巴巴、脸书和亚马逊之後。它的规模约为百度和eBay的两倍。腾讯不断努力扩展移动和在线平台，包括发展银行和电商业务。而阿里巴巴则开始推进社群媒体，与微信展开竞争。

腾讯在海外稳步发展，已在矽谷设立办公点以更好地吸收创新精神。微信也许还有一亿名国际注册用户。二○一一年十二月，在香港一次内容广泛的谈话中，小马告诉我：「我们想在国外发展，因为我们认为网路在本质上是一项全球业务。」腾讯二○○四年在香港上市，随後不久就把刘炽平招为公司策略长与投资长。刘炽平曾是高盛银行家团队的一员，他们协助腾讯成功上市。二○○六年，刘炽平成为腾讯公司总裁。



2014

年11月，鲍尔森基金会团队在北京举办的第四届未来城市。

前排（左起）：马阳（Damien Ma）、Jenny Xu、牛红卫（Rose

Niu）、Ellen Carberry、Amy Wan、艾巧思（Chelsea Eakin）、海棠（Hortense Halle-Yang）、艾鼎德（Dorinda Elliot）、方艾文（Evan Feigenbaum）、孙博、Emily Hemmings、Lily Zhao。

後排（左起）：Liwei Chen、于江

（Jerry Yu）、Richard Xie、Lini Fu、姜新燕、我、Merisha Enoe、侯安德（Anders Hove）、Julian Schwabe、蔡雯欣（Cynthia Zeltwanger）、孙蕊。

在国外，中国的私企比国企更受欢迎。世界上最大的个人电脑销售商联想就是一个例子。创始董事局主席柳传志最初的资本来自国营的中科院，但联想从一开始就刻意作为一家独立公司营运，自主管理财务和人事招聘。二○○五年，联想收购了IBM的个人电脑业务，今天公司还在北京和北卡罗来纳州设有双总部。二○一四年，联想又收购了IBM的服务器业务。同年它还收购了摩托罗拉的移动业务，包括一系列移动产品，如安卓操作系统驱动的智慧型手机。

联想（Lenovo）的英文名原为Legend，业务上最初的突破是发明了能使个人电脑处理中文的汉卡。但这家新兴公司的创造力不限於设计产品。一九八○年代後期通货膨胀厉害的时候，该公司还投资养猪场，确保员工能吃得起足够多的肉。公司必须足智多谋才能吸引客户

和增加收入，更重要的是这样才能在一个急速巨变的经济环境中求生存。在当时那种情况下，规则是变化或不清楚的，政府介入不可避免，且经常最大的竞争对手就是国家。

所以毫不奇怪，许多这类企业家身上都有一种跃跃欲试，敢於打破常规的气质。比如曾是中宣部官员的黄怒波，他成了地产开发商并因准备在冰岛和挪威北部群岛大面积购地而出名，而他的办公室就像是个小小动物园。他的办公室位於北京市中心西北角西直门区域，在通往办公室的走廊上展示着也许有二十双登山靴，旁边还摆着绳索、斧头以及这位登山爱好者的其他设备。在里面，两只蛛猴在笼子里沿着绳子上窜下跳，几只灰色的猫悄然徘徊，而黄怒波正在给他的两只金刚鹦鹉和一只美冠鹦鹉喂坚果吃。一个鱼缸里还有几条小鲨鱼在游。「企业家就应该有鲨鱼的气质。」黄怒波曾对我说。

远大集团长沙园区的设计，充分反映了张跃兼收并蓄的影响和环保热情。该厂区围绕着一片生态菜园建成，菜园的收成甚至能满足员工一半的食物需求。院子里四处坐落着一些鼓舞人心的人物雕像，包括孔夫子、诗人李白、可可．香奈儿（Coco Chanel），以及杰克．威尔许（Jack Welch）。此处还有一些肖像画，包括环保主义者瑞秋．卡森（Rachel Carson）、一只苹果正掉向他头上的牛顿爵士，以及摆着胜利V字手势的温斯顿．邱吉尔（Winston Churchill）。公司的一栋楼以白金汉宫为模型，另一栋则是仿埃及金字塔。

张跃和他的弟弟於一九八八年创办了远大空调，以非电吸收式制冷机技术制造工业用或商用中央空调系统。他们采用现有技术，为制冷机的铜管布线申请专利，然後把这种节能设施卖到全国各地和海外市场。由於使用天然气和废热做能源，这种制冷机在发展中国家特别受欢迎，尤其是那些电力供应不稳定的国家。但一些开发程度较高国家的公司也喜欢这种技术，因为它品质高且能耗低。每一台非电制冷机，都享有二十五年免费实时运行监测。二○一二年春天，我去拜访这家公司的时候，在远大空调太空时代般的总控室里看到工程师们正在检查各地机组的运行情况；这些机组分布的范围极为广泛，从西班牙的阿道夫．苏亚雷斯马德里——巴拉哈斯机场（Adolfo Suárez Madrid–Barajas Airport），到加州圣地亚哥的高通公司总部，以及乔治亚州斯图尔特堡（Fort Stewart）美国陆军基地。

张跃说，他八○%的客户是回头客。「如果你为客户创造长期利益，他们就会选择你。」

张跃是名艺术家，他的第一份工作是室内装修设计师。作为一名热情的环保主义者，他为了减少碳排放，放弃了他的私人飞机，并出版了

一本名为《地球公民的生活态度》的小册子，其中包括对环保负责任的人应该遵循的二十二条规则。他带领公司进入了新的业务领域。远大空调现在也销售空气品质监测器和空气净化器，据说中南海里使用了两百多个该公司生产的空气净化器。不久前，张跃又成立了一家子公司，专门用预制件修建环保节能建筑。

像这样的公司代表着中国的未来。他们创造大量就业，在国际市场大展拳脚，这些显然都是国家孜孜以求的目标。这些公司对中国的创新也开始做出巨大贡献，而在这方面中国潜力极大，有望成为全球领跑者。中国有两百万理工科大学毕业生，这些人之中的顶尖者非常聪明。和他们一起加入中国劳动大军的，还有数万名在海外顶尖大学和研究所学习过的青年男女。近年来，中国大幅提升了很多产业的技术能力，特别是消费者电子产品、个人计算机、建工机器、采矿设备、清洁技术、炼钢以及电信设备。这一趋势还将延续，因为政府不断增加研发投入、高质素专业人才持续涌入，再加上中国企业家的聪明才智。陶氏化学董事长兼执行长利伟诚在中国浦东干部学院演讲时指出，上海有五百名科学家和工程师在陶氏的八十多个实验室中工作，上海基地因此成为陶氏在全球申请专利最多的部门。

但总体而言，中国还远未发挥它的潜力。中国的制造业出口仍集中在低端组装产品，中国仍是聪明的复制者，还称不上发明者。知识产权保护不力、盗版猖獗，过於强调死记硬背的教育体系，这些都会阻碍中国的发展。经济中的过度监管和国家干预鼓励了寻租（rent-seeking）和腐败，却限制了风险投资和私募股权行业的发展，而後者对推动创新和创业极为重要。

习近平和其他领导人，已经开始透过雄心勃勃的经济和体制改革计划来改变这种状况。「回到三十五年前，当时中国大多数农民都是文盲。透过解放思想，让他们做想做的事。只要两、三年的时间，农民们就解决了粮食自足问题。」李克强总理在二○一三年十一月告诉我。「中国改革进入新阶段，但我认为这条规律同样适用：我们只要给人们充分的自由，他们就可以释放出创造力。」

李克强说得很对。中国的最佳前进路径是继续开放市场，大力发展私有经济，并让外资企业自由从业。中国改革成功与否，取决於国家能多快多大程度地取消对国企的补贴和监管保护，向私营企业开放能源和金融等关键行业，并让外企参与竞争。

鼓励私有经济加快发展，和改革那些对私有经济长期封闭的经济部门，将提供中国正急需的增长动力。但就算中国领导人对此满怀期望，我还是注意到他们所面临的经济挑战艰钜无比，至今改革的进展

也很缓慢。但我仍是谨慎的乐观，因为我知道习近平是多麽认真地想实现变革，而且透过这些年和中国人打交道我也知道了，绝不要低估他们克服万难取得成功的能力。

Chapter 19

党的路线

The Party Line

我在本书已经谈了很多关於经济改革的内容，但却很少谈及政治改革；尽管对许多美国读者来说，後者或许才是他们会首先想到的。在中国国内，人们经常对经济和社会公共政策进行大范围甚至激烈的讨论，但政体的根本性质不在讨论之列。尽管我和习近平主席多次会面，且我与中国打交道的经历长达二十年，但我不能告诉你一个一党制的威权政府，在这麽复杂的一个国度里将如何演进和发展。我不知道习近平的长期打算是什麽，但我可以告诉你，它肯定不会包括西方式的多党选举民主制。他的首要政治任务是透过清理、加强和重振共产党，来确保党的权力和地位。那些希望看到西方式民主变化信号的人，肯定会失望。

「『有中国特色的社会主义』，其核心就是中国共产党的领导。这让中国不同於美国和其他国家。他们认为我们应该实行多党制，」习近平在二○一四年七月对我说，「因为我们是一党制，我们必须是一个优秀的党。所以我们有三项任务——自我完善、自我净化和自我监督。」

习近平的立场既务实也务虚。他认为只有党才有力量和组织能力来实现他改革经济、改进政府工作、重建中国实力和国际地位的雄心；多元政治对他来说，只会威胁到以上目标的实现。

二○一四年八月，香港居民领教到了习近平对代议制民主的看法。当时全国人大常委会规定，香港特别行政区行政长官候选人必须由本地

选举委员会提名，该委员会有一千两百名会员，并普遍被认为是亲北京的。中国用来治理香港的《基本法》中有关普选的承诺，许多香港人将其解释为对直接民主的一种许诺。他们曾希望选举程序会更开放，任何人只要满足一些基本条件即可参选，而不只是那些被北京方面挑选的精英团体所认可的人。全国人大做出的这个决定，导致九月下旬香港爆发了数周由学生和其他活动人士参与的抗议。但北京毫不让步，并支持香港政府最初采取的强硬路线。

毫无疑问，习近平也做出了一些深受欢迎的社会政策变动。例如，二○一三年十一月的三中全会就提出要放松户籍限制实现更大的迁徙自由，有效终止独生子女政策以及取消劳改。中国市民也可能从一些改革中受益，包括改善公共治理、提高政府效率，以及提高法制专业化水平确保法律实施的一致性，所有这些都对市场经济顺利运行十分重要。

但中国领导层的当务之急，是应对他们面临的艰钜经济和社会挑战。习近平必须推进经济转型、治理环境污染，严惩腐败并缩小贫富差距。三中全会上制定出近二十年来最为全面的经济改革计划，但这些影响深远的计划并不保证会成功。

中国的种种问题已使党的信誉受损，而习近平的强力反腐就是要提振人们对党在政策各方面的判断力和行动的信心，重建党与人民的关系。在社群媒体和大街上，中国老百姓经常抱怨官员们的奢侈花销和经济增长成果的分配不公。许多公众对腐败和机会不均深恶痛绝，习近平也把反腐斗争称作关乎中国共产党存亡的事。

「能否赢得民心，事关我党的存亡。」他在二○一三年六月的一次谈话中说道。

三中全会的文件强调了共产党的理想和价值观，这回应了更早年代全国官员被要求写自我批评和进行公开自我剖析的做法。这些做法不仅是为了杜绝不当行为，而且是为了推进「群众路线」，这一党的宗旨要求党员全心全意为人民服务。在我穿行中国这麽多年里，从没有像我最近几次访中那样，听到那麽多政府官员如此频繁或如此公开地谈论党的作用。例如，当二○一四年七月我们会面时，习近平花了超过三分之一的时间来谈党在中国社会的作用。

习近平这种倒退的做法让许多人感到不安，但严管官员的做法深受民众欢迎，并使党的干部心生畏惧。习近平希冀於透过提出「中国梦」和专心解决人民最关心的污染、产权、食品安全和腐败等日常问题，来振奋民心和提高党员的积极性。他随和平易近人的个人魅力，对这

项事业大有裨益。习近平曾突然出现在北京的某胡同里散步，或在包子铺里耐心排队交费，然後一边吃包子一边让本地人抓拍合影。美国政客的这类表演我们已习以为常，但在中国，习近平的这些举动完全让人耳目一新，使其在民众中广受敬仰。

习近平同时也运用强硬政治手段迅速巩固权力，现已成为自邓小平以来中国最为强势的领导人。在确保政治局常委会人数缩减到七位志同道合的委员後，习近平直接把许多中国的决策过程抓到自己手里。习近平亲自掌控经济改革，担任新成立的协调政策制定和执行小组的组长。他新设立了一个负责国家和内部安全事务的委员会；这个中央国家安全委员会的职能，大约等同於美国的国家安全委员会加上国土安全部。

更重要的是，习近平马上掌握了军权——当年胡锦涛接替江泽民任党总书记时，等了两年才成为中央军委主席。

习近平对权力政治和个人魅力的运用，带来的并不全是赞美。他在意识形态上对所谓西方有害的政治哲学价值观采取强硬立场。这麼做的结果是让国内自由派噤声，国内和西方一些非政府机构合作面临的压力日增。

习近平压制持不同政见者并限制言论自由，使外国媒体机构在中国的工作更难开展，特别是那些报导了高级官员和家属钜额敛财内幕的媒体。他收紧对国内知名博客、微博和微博上网络评论员的管理。微博是中国非常流行的社交平台，它的出现曾部分成为国家对讯息控制之外的讯息流通管道。人权问题，包括如何对待异见人士等，仍备受国内外人权活动人士关注和批评。但没有任何迹象显示，中国领导人在对待那些他们认为会危及党的权威的人时会调整强硬态度。

一方面抓紧政治控制巩固党的地位，另一方面放松经济控制让市场发挥更大作用，这种做法在许多像我一样的西方人看来是匪夷所思的，因为我们认为，伴随经济自由和全球一体化而来的，必然是更多的政治开放。但对习近平来说，这是完全符合逻辑的，他认为一个强大的共产党对中国的未来非常重要。习近平预期担任十年总书记，如今两年过去，他看起来广受民众爱戴，但显然他也已经押上自己的个人信誉和政治资本。习近平必须证明他的经济改革是可行的，能为普通百姓带来切实利益。这也是为什麼他如此强调要提高政府效率办实事。如果政府不能勤勤恳恳夜以继日地清洁空气，保障饮用水安全，那麼中国领导人所宣称的对污染开战将无足轻重。

「到目前为止，中国人民对我们还是很支持的。」习近平在二○一四

年七月人民大会堂的一次谈话中对我说。「关键是要改善他们的生活。邓小平说过，『贫穷不是社会主义』，『我们应该让一部分人先富起来』，然後让他们带着别人致富。除了要把饼做大，我们还关注怎样分饼，使社会上每个人都觉得体制是公平和公正的。」

中国已经变得太大太复杂，没有现代化的体制将难以治理。只有现代体制才有足够的能力和人力来执行和实施各项政策，也就是把饼分好。从一九七八年改革开放开始，中国经常用特别的方式——用邓小平广为人知的说法，就是「摸着石头过河」。此一策略对一个刚开始现代化的国家来说极为成功，但对一个日益融入全球体系的先进经济体（advanced economy）来说，却不一定够用。习近平试图改进邓小平的方式，把上层指示变得更加清晰明确。从邓小平开始，中国就以「四个现代化」为目标，即工业现代化、农业现代化、国防现代化和科技现代化。二○一四年中，习近平开始推进国家治理体系和治理能力现代化。他试图强化政府机制、减少繁文缛节，设计和执行更好的监管与督察机制，以及更有效地激励官员。领导人还试图在北京和地方省份之间重新分配权力，一方面加强全国环保执法方面的中央集权，一方面把其他责任移交地方，比如徵收新的地方税的权力，如房产税。



与世界上其他那些试图永存却先後崩溃的政权不同，中国领导人到目前为止，在用「胡萝卜与棍子」（carrots and sticks）维护政权方面显得得心应手。他们严密监视并迅速镇压持不同政见者；中国可不是白白拥有世界上规模最大、权势最强的国安力量的。但中国领导人也会预期到人民的许多需求、问题和要求，并对此做出反应。共产党本身也表现出相当的适应能力，经过多年的努力，从一个革命党演变成一个由精英组成的主流党派，并从二○○一年开始吸收曾被痛斥的私有企业主入党。它摆脱了马克思主义意识形态的包袱，转而青睐一种带有许多西方资本主义相似特徵的社会主义。但共产党仍然秉持列宁主义原则，把自己视为领导人民的先锋队，实现这一目标的手段，则是它对政治和社会生活的统治，以及它手下人数众多的党员干部。二○一四年，其党员人数已达近八千七百万。

共产党就是中国政治、经济和社会生活的灵魂与核心。党透过控制政府，指定其领导人并做出所有重大决策来治理国家。它还指挥军队和武警、警察及其他国安和公安机构，以及地方的监管队伍。所有这些都是由忠诚的党员来管理，而他们负责保护和扞卫党。党把党员安排在无处不在的各级权力位置上，包括政府部门、军队和警察机构，国有企业以及学校，大学和其他社会团体等领域。即使在私人企业里也

有党组织。党委负责对党员执行党纪，传达党的路线，他们就是党的眼睛和耳朵。

由党一手制定的中国宪法，有效保证党对权力的垄断。在中国体制里，党还有一个不受法律约束的职能，也就是党基本上只受制於它自身的纪律要求和程序。当党员犯罪或犯下其他错误，在被移交国家司法体系之前通常会先受党纪处分，而国家司法体系也基本是由党员把持的。

总而言之，党即使不是想凌驾也是试图影响生活中几乎各方面所有群体性活动，包括政党、企业、工会、大学、体育以及艺术。党甚至给宗教发牌照或进行监视。

在党之外还是有一定生活空间的——市民可以对许多个人经济问题做主。他们可以自主找工作或辞职，在国内或国外旅行，享有婚姻自由，并可决定是否或何时要孩子，尽管直到不久前他们还只被允许生一个。但有些选择是不存在的。工人不能新组织工会，因为已有一个由党批准与控制的全国工会联合会。市民们也不能发起成立新政党。除共产党外还有八个其他政党，但他们都是共产党领导的「联合阵线」里乖乖听话的小字辈，他们的政策不会对执政党的路线形成丝毫挑战。

党不会容忍对它权威构成挑战的力量长久存在。上一次这样的严重挑战，是一九八九年学生领导的天安门示威。当时集会最初是为了纪念自由派前总书记胡耀邦之死，但随後扩大成对通货膨胀、就业困难和腐败的抗议，夹杂在对民主自由的诉求之中。此一插曲最终在严厉镇压中落幕。北京的行为令人震惊，被人谴责，并招致西方的制裁。经济改革也随之停顿。

中国当时也许会选择走上一条和现在完全不同的路，从经济改革倒退，走上闭关锁国之路。当时中国也确实被西方的反应所刺痛，往回撤了一段时间；但同时内部围绕前进方向展开了激烈斗争。最终，中国选择了加速现代化。这一决定是由无所畏惧的邓小平拍板定下的。他在一九九二年的南巡中先後访问深圳和珠海并以此重启改革，带领中国大力引进西方投资、技术和经济理念，使中国经济重回高速增长之路。

但是，党也下定决心要继续握紧权力。它设法清除国民对「六四事件」的记忆——至今这还是个不能讨论的话题——并与民众达成一种默契，即党为国家带来繁荣，但不希望受到政治挑战。现有政治体系会容忍某些有限形式的经济性和社会性抗议，但它的核心特徵不会改

变。

在习近平接管中国时，民众已经开始失去耐心。这是个纠结的时刻，但把中国的情况和另一个前共产主义大国俄罗斯进行对比是有意义的。天安门镇压事件，正好发生在中国历史上一个里程碑时刻之後，即一九八九年五月中旬，前苏共总书记戈巴契夫（Mikhail Gorbachev）的来访。经过两国之间三十多年的对抗，他是来开启新的中苏关系。在苏联领导人访问後不久，柏林围墙就倒塌了，戈巴契夫成为一起短暂军事政变的牺牲品，叶尔辛（Boris Yeltsin）随之上台，苏联解体，苏共从此穷途末路。

曾有那麽一刻，许多分析人士觉得，中国的共产主义事业也会走向同样下场。但中国拥有一些俄罗斯没有的东西：给人民带来持续繁荣、效果显着的经济改革，以及一个像邓小平这样坚强的领导人，後者让市场不断释放活力。戈巴契夫试图在苏俄经济急速衰退的同时推进政治改革。但不久，俄罗斯的政治和经济体系就不堪重负，轰然倒塌。

中国人深入地研究和讨论苏联的解体。在经济改革取得成功之前就急於推进政治改革，是造成解体的原因吗？还是因为对军队控制不严？或最高领导人不够坚定？这个话题可以讨论很久。但有一点是肯定的——中共领导人里没有任何人（当然包括习近平本人）希望成为中国的戈巴契夫。



权力与机会的汇合不可避免地带来腐败。讽刺的是，在中国恰恰是改革开放带来了巨大机遇。政府机构就像其他社会和法律组织一样不到位，或难以应付几乎每个人都用来钻漏洞的计谋和花招，经济变革日新月异，在给人们带来大量暴富机会的同时，也让低收入官员可以藉机中饱私囊。一般人民和官员一样，都行走在规则不明且政府执法不严的灰色和黑色地带。尽管这样的行为并不被正式许可，但有些是被默许的，有些在试行新的经济政策时甚至还是被鼓励的。另有一些则是彻头彻尾腐败。

看来在中国发生的任何事情都是规模庞大的，包括腐败。行贿、受贿以及赤裸裸的偷窃国有资产都极为猖獗，在各种大型工程和日常的普通交易之中同时发生。由於缺乏透明度，很难弄清楚中国的问题具体有多大，但按任何标准来说都会是一个巨大的问题。根据公开报导，二○一一年某天，中国银行的网站上刊登了一份研究报告，该报告指出，一九九五年到二○○八年之间外逃官员转到境外的赃款就高达将近一千两百亿美元。这份报告在该网站上只保留了一天。这还只是流出

国境的钱。每年这类偷窃总额估计占GDP的三％（卡内基国际和平研究院）到五％（美国国际战略研究中心）。那可是每年几千亿美元呀。

无论是多少，这些都是从国家偷来的钱，也就是从百姓口袋中偷来的钱。本来这些钱可以用来补充教育、医疗或养老经费的不足，而不是任由贪官浪费在购买各种艺术收藏品、法拉利跑车或是澳洲海景豪宅。的确，就是因为贪官肆无忌惮地显摆他们的非法所得和穷奢极欲，名义上工资很低的官员却戴一万美元的昂贵手表，或者让他们孩子开着价值二十五万美元的豪车，这些行为激怒了公众，毁坏了党的信誉，并深深伤害了中国。

从习近平执政开始，他就发誓要同时严查高阶和低阶官员，用他的话就是「老虎苍蝇一起打」。他无法找到比王岐山更胜任这项工作的人选了，王岐山不仅本身清廉，而且知道如何处理棘手问题。

他们共同努力实现习近平的承诺，增加对中央纪律检查委员会的资源投入并加强它的职能。这是党的一个令人畏惧的分支机构，在王岐山的领导下，调查党员的各种不良行为。他们扩展了纪律委员会的职能范围，使它能调查海外可疑行为，延长法律追溯时限以调查退休官员的犯罪问题，并采用新的调查技术。这个神秘的委员会甚至建立网站鼓励网上举报，二○一三年九月第一个月里就收到二万四千多条举报线索。由於意识到公众支持的重要性，王岐山采用了一种高超的传播策略，使反腐运动能时刻获得公众的关注——看起来每天都有官员因腐败被抓的新闻。一个关键的内部变动，使得委员会的效率大为提高：任何省级或市级调查现在都必须直接报到北京总部，使地方官员难以对调查施加影响。

王岐山的调查队伍系统地清查中央政府部门、各个省市、军队、大国企、监管机构、媒体、大学和研究机构，剔除腐败官员并连根拔掉各种权力关系网。习近平挑出来要重点深化改革的行业，如能源、电力、电信、媒体和金融部门，都被更为仔细地调查。习近平至少部分是想透过调查这些核心企业，破除他们对体制的控制，削弱那些反对他改革计划和权力的人。

在二○一三年习近平当政的第一年，腐败调查和起诉案件数量增加一三％，达到一八．二万件。并且反腐斗士开始调查比过去更高级别的官员。据《金融时报》报导，从二○一二年末到二○一四年中，有四十九名省部级或更高级别官员因腐败被公开起诉。

反腐已触及权力最高端。二○一四年六月，退休的将军徐才厚被开除

党籍，并因受贿移交公诉人调查（他随後认罪）。徐才厚曾是中央军委副主席和政治局委员。接着中国原国家安全负责人、和在最高决策机构政治局常委会当了一任常委的周永康，因可能违纪行为正式被调查。二○一四年十二月，周永康被开除出党，并因腐败、泄漏国家机密和通奸罪名被逮捕。这些调查牢牢吸引住公众的注意力。二○一四年一整年，数十名周永康的助手，包括家庭成员、前石油业高管以及他担任四川省委书记时手下的官员，都先後被拘留、调查或起诉。其中有几个是省部级官员。

其中最引人注目的是蒋洁敏，中石油前董事长，他曾在二○○○年带领公司成功上市。二○一三年三月，蒋洁敏被任命为国资委主任，负责监管中央直属国有企业。但不到六个月後，他就从岗位被调离、拘留和调查。到二○一四年中，他被开除党籍，并被移交刑事起诉。

对薄熙来的调查并不是习近平发起的，此案暴露了最高层的腐败和肮脏。而对周永康及其家族的调查，则揭露了一个更为严重的大问题。据路透社报导，调查人员在彻查周永康人际网络的过程中，共查获一百四十五亿美元与他家族相关的资产。我第一次见到周永康的时候，他还是中石油的负责人，那是一九九○年代末，中石油还没有上市；随後看着他平步青云。他是自一九四九年建国以来，因腐败被拉下马的最高级别中共领导人。

当习近平在二○一三年六月开始「群众路线教育实践活动」时，他试图同时解决「堕落」和「不良工作作风」问题。官员不能再有不道德、不检点的行为，不能找情人或大摆宴席。官员们照本宣科地读讲话稿将不再被看好。宴席上禁止喝白酒，官员们还被告知，要严格执行「四菜一汤」，杜绝公车私用，禁止用公款送礼。

这项运动也是促进改革的推手。习近平亲自负责北京邻省河北的「群众路线教育实践活动」，并藉机促进其他目标的实现，如减少钢铁、煤炭和水泥行业的过剩产能，以及刮到首都北京去的空气污染总量。

「西方误解了群众路线，它在老百姓中是极受欢迎的。」王岐山在二○一三年十一月向我解释道，当时我们正携夫人共进午餐。他说这项运动是为了恢复党内的秩序和纪律。「不这麽做，经济改革将寸步难行。」

几个月後，在二○一四年二月，我又和王岐山谈起反腐斗争。由於路上车少，那天我提前到达了中南海。北京路况如此之好，可不是常有的事。事实上，是因为空气品质如此之糟，PM 2.5的水平都超过五百了，人们都被建议不要开车出行。我没有在院子里散步，而是坐在车

里等，直到王岐山可以会见我们。

私下里，王岐山经常用医学打比方来讨论如何处理腐败这种顽疾。既可以用外科手术式的方法来处理，切除掉有问题的区域；也可以按照西方药物疗法采用定向治疗；还可以透过整体辨证，像传统中医那样进行整体调理，根除病根。所有这些方法都用上了。习近平挥着一把手术刀或一把斧头，逮捕、起诉并开除腐败官员。同时他透过自我批评、节俭和其他群众路线方法，促使党员净化自身行为。他的方式让企业、政府和社会各种机构里的人感到害怕。

但要培养一种自身首先就能拒斥腐败的文化将耗时数年、甚至数十年的时间。王岐山说，中国需要培养官员为人民服务这样一种「信仰的力量」。那麽党就需要建立各种体制和机制来支持这种文化，并为推动积极变化提供合适的激励。这些措施将包括加强财务揭露、提高政府部门工资、建立清新的责权汇报制度、清除政府的某些审批职能，以及减少官员的特殊福利。

「就像犯罪一样，腐败总是有的，但腐败的规模可以改变。」王岐山对我说。「我们需要创造这样一种局面，即只有少数人是腐败的。现在查处一些官员是希望能惩前毖後。这麽做可以建立起在百姓中的信誉。长期来说，我们要建立一套体制让官员不想贪污。」

打造合适的环境不仅仅是党和政府的工作。王岐山谈到公众和媒体中部分人在揭露腐败方面发挥的作用。他说当「网民」开始在网上报导和张贴官员戴昂贵手表的照片後，许多官员就根本不戴这类手表了。有个被戏称为「表哥」的省级官员，最终因腐败判了十四年刑。

然後王岐山给我看了他的手表，他说这只表是他多年前买的。我认不出他手表的牌子，但看起来比我那块天美时牌铁人手表还要便宜，他面带微笑地指着我的手表。他说他每年都给手表换电池，每两年换一次表带，而且已经换了三次表面。

「你可真是以身作则呀。」我说。「我从来都不知道怎麽换电池，所以电池用光了，我就买一只新的表。」

作为个人而言，中国人并不比地球上任何其他人更易於腐败。我了解最深和共事最多的那些党和政府的高官，包括朱熔基、胡锦涛、习近平、王岐山、吴仪和周小川等，都是精明能干、有抱负且惊人勤奋的男男女女；他们并非专注於一己之利，而是埋头解决国家问题，提高人民生活水平。朱熔基就是这样一位道德楷模，他总是坚持最高标准，并理解形象的重要性。当我一九九九年开始在清华经管学院召集

顾问委员会时，他即向我清楚表明，他绝不希望我和他讨论筹款的事情、或以他的名义吸引捐赠。清华的其他人强调，这个委员会的目的是提供谘询和建议，而非筹款。顾问委员会的国际委员如果愿意，可以捐款，但这不是硬性要求。後来，有位西方国家来的委员出於完全的善意想有所捐献，但却错误地决定在委员会的第一次会议上赠给朱熔基一张支票。他没有收到感谢信，而是被严厉批评，支票也被退回了。

当朱熔基在一九九○年代後期重组国企的时候，他想避免出现俄罗斯发生的情况，即少数特权商人透过在私有化时收购廉价国有资产，成为亿万富翁级的寡头。因此，在向公众和国外战略投资者出售股份时，国家保持了对重点行业的所有权和控股权。但随着时间推移，一些太子党，即党领导人的後代及家属，变得非常富有。

当然，在这方面中国并不是独一无二的。从旧世界的欧洲到许多发展中国家，成功和财富经常青睐政治显贵家庭的成员，这些人视国有资产为其禁脔。中国的家族关系尤为强大。人际关系比其他任何方面都显得更重要，关系网则帮助中国人解决生活中的所有问题。在这个直到近来，还由国家控制着所有资产的国度里，中国最高官员的子孙，特别是那些革命领导人的後代，占据着那些复杂关系和权力网络的顶峰。他们之中有许多人透过不正当行为获利，另一些人则打着他们家庭的名号或关系，从潜在合作方那里换取各种诱人的机会，合作方则期望他们的业务会因此得到政府官员和监管机构的特殊照顾。这是一种形式微妙的腐败，一种代替赤裸裸偷窃的高级裙带主义。由於没有一个确保公开性和尽职调查的法律制度，因此很难区分什麽是非法活动、什麽只是不当行为。

与此同时，看到一些我认识的中国官员和高阶主管被拘或因腐败获刑，我感到震惊和失望。我并不是要否认这些官员的个人选择中存在的问题，但我认为导致这些非法行为的更大原因，是一个有缺陷的体制，把太多权力集中在党和国家的手中，在法律的制定和实施上留下太大的空间。只要国家继续在经济中发挥这麽大的作用，政府的过度监管、对商业创新和投资计划迷宫般的审批流程，以及透明度和责任制的缺乏，就会不断滋生腐败。国家官员的工资很低，但却对从牌照发放到批准商业交易等价值数十亿美元的决策拥有巨大影响力。这种设计本身就是在公开招揽行贿、回扣、贿赂和各种入场费。而政府直接参与商业活动，更使情况变得糟糕。只要党还在法律系统之外运行，公众就可能质疑法庭判决的公正性。



人们很容易错误地把中国当成一个铁板一块似的中央集权国家，但现实却大不相同。经过省、市、县、乡镇和村各级官员对党指令的解读和实施，高层做出的决定经常被下面分散和力度不均的执行所打乱。地方官员有各种办法来实现这一点——有些是富於想像力的执行，有些则不然；许多是经过深思熟虑的，其他的则简单得让人惊讶。这种紧张对立用一个亘古不变的中国俗话说，就是「上有政策，下有对策」。

让我们回到几年前，看看重庆和广东的鲜明对比。在推行毛式群众集会的同时，薄熙来看起来是用铁腕治理重庆，大力强调法律和秩序，推动国企发展并在意识形态上向左倾。在广东，汪洋则注重发挥本省历史上深厚的创业精神，并允许市民发挥更广泛的社会作用。他提出建设「幸福广东」，但二○一一年底却在一个叫乌坎的村子里发生了因非法卖地引发的暴力抗议活动。透过与当地居民对话，汪洋公开采取了一种有耐心、和解的方式，和平地化解了这个危机。

「在过去，政策是压制任何形式的不满，」他在二○一二年四月对我说，当时这起引起国内国际广泛关注的抗议事件才过去几个月。我们见面的地点位於树木繁茂的沙面岛上的原英国领馆，这里曾是广州的老殖民地租界。我们在讨论一系列话题的时候谈到了乌坎这个问题。

「政府意识到，如果百姓的要求合情合理，即使他们采取了对抗性方式，你也要宽容一点。只有这样做，政府才能保证不站在老百姓的对立面，」他继续说道。他补充说，当然，有时候政府也会发现百姓的要求是不合理的。

汪洋随後在中国政府换届中被任命为四位副总理之一，并担任中美S&ED中方首席经济代表。他是前任王岐山的称职接任者，中美双方都该庆幸由这样一位精明能干、有直觉力的人来担此要任。

各省执行政策各不相同也可以是件好事，这样官员们就可以学习别人的成功经验或吸取失败教训。但这也会导致政府效率低下，难以维系全国性标准或确保北京所制定政策的统一实行。而且地方党委的权力经常妨碍监督以及法律和标准的有效实施，因为通常国家部委和机构的地方分支是对省市领导负责，而北京方面又不能充分监督他们。

由於靠党来做重要决策，国家没有它所需的现代机制和体系来管理许多领域。环境保护就是一个很好的例子，说明现有政府体制和安排是如何不足。没有哪个领域的挑战对习近平来说是更加紧迫的。环境保护部成立於二○○八年，代替了原来的环保总局，负责实施全国人大制定的相关法律。

不幸的是，这些法律通常很含糊，要求有额外的指导实施细则。在中国的法律体系里，是由负责调查和起诉的国家检察机关来提供这种指导，但省甚至市还可以根据「自身特定」情况进行调整。环保部在各省和主要城市里都设有分支机构，但实际上他们都是直接对省长或市长负责，而只是间接地对北京负责。这种安排造成各种混乱，政治干预和不连贯执法。关於谁有权力和责任来实施惩罚，尚有很多不清楚的地方，理论上各级环保官员都可以影响罚款数额的多少。即使对采取行动达成一致意见，这些决定的实施还取决於法院的意愿，而法院则完全在党的掌控之下。如果关闭工厂或处罚排污者会影响辖区的经济增长，当地的党代表就不会愿意采取行动。环保部看起来更是严重资源不足。据说环保部仅有三千名工作人员和六．四三亿美元的预算。与之形成鲜明对比的是，美国环保署拥有一万五千五百二十一名雇员和七十九亿美元的预算。

环保部并不是唯一在苦苦挣扎以完成使命的部门。中国的官僚机构似乎都有个庞大的基层，重心向地方和省级分支倾斜。财政部长楼继伟估计，中国在中央工作的公务员只占总数的六％，而美国是一二％，法国是一四％。直到二○一三年三月，国家食品药品监督管理局在中央的总部还只有六十几名工作人员；随後增加了数百名工作人员，但该机构仍然没有自己的执法队伍，必须依靠地方官员。我想像不出对中国来说，还有哪两个领域的问题会比食品安全和环境安全更为紧迫，这两个领域已成为紧张冲突的爆发点，但负责解决这些问题的政府机构却仍然准备不足。

中国在制定更好的法律条款方面取得了进步。但这些法律没有被统一和一以贯之地实施，而法院也仍然唯党的意志是从。「我们知道有地方保护，但我们把它留给地方政府处理。」一位高官告诉我说。「你能想像在一位省委书记辖区内的地方法院或检察官，对这位省委书记或省长提起法律诉讼吗？」

习近平主席急切地想恢复人们对司法系统的信心，以此平息市民的愤怒并确保改革成功。私有产权保护和合约执行对实现经济自由十分重要。没有这些，创新精神难以兴旺，经济活力也会下降。在他作为总书记，主持政治局学习的一次早期讲话中，习近平大力倡导了他所称的法治，当然这和我们所理解的法治原则是不同的。他特别强调了法官和检察人员独立性的重要性，要求党克制对司法程序的干扰。

北京已开始采取步骤，减少地方党委对法院和判决的控制，限制他们干预个案的能力。三中全会要求有更多公开审判，法庭判决将根据呈堂证据而不是在背後商议。党不断跟进这些进展，并把二○一四年十月的四中全会主题定为依法治国。这次会议制定的文件谈到了建立巡

回法庭，这样能够有效避开地方党领导人对司法判决的干扰；他们还强调，将根据官员的执法效率、执政透明度及负责任程度，对他们进行评估。

任命周强为最高法院院长是另一个可喜的迹象。这位原湖南省委书记曾是受过良好训练的律师，他是一位立志於提高司法系统专业化水平的改革家。这可不是一项轻松的工作，因为多年来，中国的许多法官几乎都从未接受过法律培训，他们多是退伍军人或没有什麽经验的司法院校毕业生；周强的前任法院院长就没有正规的法律背景。从二○一四年开始，所有最高人民法院以及中东部十四个省级法院的判决书都放在网上对公众开放，全国所有法院在三年内也要做到。建立巡回法院和辖区跨不同地域的法院的试点工作已於二○一四年底前启动，这部分也是为了减少地方官员对司法程序的干预。



2012

年4月4日时任湖南省委书记、现任最高人民法院院长的周强，在长沙向我展示他手机里的新应

用
程
式。

习近平的司法改革将透过专业化和现代化来改善现有体系，并且人们还希望司法体系能更加注重透明性和一致性。但只要法律体系不能独立於党，在中国就没有法官或检察官能做到真正的独立。但现在还没有计划要在短时间内实现这种根本性转变。四中全会强调了，党仍将掌管法律体系，明确声明「党的领导和社会主义法治是一致的」。



传统上，共产党希望中国人民靠它来满足自身的需求，因此对任何非隶属组织，如私人基金会或非营利机构，都持公开敌视态度。但如今，中国政府越来越乐於接受各种慈善事业和公益捐赠，并允许人们有更多机会透过各种组织参与社会活动，尽管这些组织机构严格来说并不被党控制。

政府接受了一批NGO，它们可为经批准的慈善活动提供社会服务。事实上，这些组织被认为是在帮助或弥补国家在某些方面能力的不足。二○○八年的汶川地震就是一个转折点，它导致近九万人死亡或失踪，四百八十万人无家可归。到二○○九年九月，中国的个人捐款者为灾民提供了一百零六亿美元的慈善救济，此外海外还捐了十一亿美元。中国第一夫人彭丽媛经常积极参与慈善活动，很好地说明了这种转变。彭丽媛致力於全球健康和教育公益事业；二○一二年，她和微软创办人比尔．盖兹共同出席了被广为报导的中国禁烟活动。

我也感觉到，许多人在寻找一些更有意义的事情，而不仅仅是赚钱或对党愚忠。NGO的数量在增加，一群新的中国慈善家创办公益组织。从事宗教活动的人，比过去更多也更公开。人们对佛教、道教和儒教的兴趣越来越浓厚，许多人开始拥抱中国传统价值观。

我并不想夸大这种现象，因为仍有许多限制。教会被要求到政府注册并被密切监视。基督教正在快速发展——今天在中国或许有五千万到一亿的基督徒——特别是那些未获得国家正式批准的地下教会。但政府的批准带有苛刻的条件：中国天主教爱国会不许承认梵蒂冈的权威，但这对罗马方面来说，又是不可接受的。未经批准的教会活动也并非总被容忍，对於什麼是「可以的」有严格的限制。例如，法轮功宗教信仰团体就是被严令禁止的，超出政治「许可的底线」则後果极为严重。

然而，我还是在我从事的环保工作中，看到了公民社会的一些可喜尝试。这些还称不上是我们西方所说的自治活动，但在朝这个方向发展。目前，约束性的政策限制了不隶属於政府的非营利组织之注册与发展，过时的税法和监管则削弱了它们对潜在捐款人的吸引力。中国领导人正在讨论要改变那些法规。中国变得富裕以後，越来越多企业家和商人开始设立慈善基金会。今天中国大约有三千七百家私人和公共慈善基金会，而十五年前仅有四百家。慈善募捐的潜力非常巨大：二○一二年，中国捐款人共捐了一百三十亿美元，不到GDP的○．二％；而在美国，捐款人则捐了三千亿美元，占GDP的二％。

私人资金的支持和党的更多包容，共同促进了NGO的发展。第一个非政府环保组织「自然之友」於一九九四年注册成立；到二○○八年，经官方注册在中国从事环保事业的NGO已有五百零八个，拥有两千名全职员工；美国有两万个非政府环保组织，拥有十万名全职员工。

与此同时，近来出现了一股明显的寒流。一些西方NGO和学术机构发现，曾与他们合作的中国智库机构、大学和NGO，对合作事宜变得更谨慎了。这种新出现的迟疑态度，看起来与正变得更强硬的党所施加的压力有关。一些国际NGO在中国发挥着非常重要的作用，很难想像他们会不受欢迎。但他们的活动会被密切注视，那些宗旨与党有冲突的外国NGO将不许入境。

中国的新慈善家群体组成极为复杂。比如说牛根生，他被认为是以个人资金创办私人基金会的第一人。他以不可撤销的方式，将他价值五亿美元的财富在他和妻子及两个孩子过世後，几乎全部捐赠给该基金会。牛根生个人经历极为坎坷。他生於一九五八年，因家里太穷，出生後不久就以八美元被卖到一户收养人家。他童年的大部分时光，是在孤儿院度过的。一九八二年，他从一个洗瓶工人干起，不断提升，直到积累了足够的资本和客户，於一九九九年创办蒙牛乳业公司，公司很快成为中国顶尖的牛奶供应商和乳制品生产商。二○○二年，他开始和律师一起设计，以一种可节税的方法创立一家私人慈善机构，管理方式则极尽可能仿效洛克菲勒基金会。蒙牛乳业於二○○四年在香港上市。老牛基金会共计花了约五千万美元来支持近百个不同项目，其中包括在内蒙古与大自然保护协会合作的一个大型植树造林项目。牛根生也和鲍尔森基金会合作进行一个湿地保护计划。

我们自然保护活动的另一位夥伴是曹德旺，这位福耀玻璃公司的创办人是一位慈善先锋。二○一四年我在福建访问的时候，曹德旺告诉我说，他的人生哲学是要「不计个人利益和商业利益地帮助中国百姓」。刚开始，他的慈善活动处於灰色地带，因为还未被官方许可。二○一○年，他捐献价值三十五亿元（约五．二亿美元）的福耀股票，

设立了河仁慈善基金会，该基金会以他父亲的名字命名。因为这是中国国内第一笔对私人基金会的股权捐赠，花了三年时间才通过必要的审批。五个部委联合发文，才使这笔捐赠和未来其他类似捐赠成为可能。曹德旺说，包括这笔捐赠在内，他的总捐款额接近十亿美元了。鲍尔森基金会与河仁慈善基金会在福建进行环保项目合作，包括与省政府共同合作，将武夷山开发成一个国家自然公园。



2014

年4月11日，温蒂与我参观一个汽车玻璃生产商的厂房，同行有福耀集团创办人曹德旺（左二）与他

的儿子曹晖（最右）。（REUTERS/Nir Elias）

我特别感激地看到，大自然保护协会正在中国优秀企业家和成长中慈善家的领导下茁壮成长。在一九九○年代後期，我开始在中国开展大自然保护协会的工作时，它的捐赠者主要还是美国人和海外华人。该协会现在已在中国成立了自己的理事会，而且完全从本地集资。该理事会计划在中国每个省都建立一个分部，且会员可以到世界各地频繁参观大自然保护协会的项目，了解志愿者领导是如何帮助实现这些目标。我在高盛的老同事胡祖六和我的朋友田溯宁，对於大自然保护协会中国理事会的成立，发挥了重要推动作用，并共同担任联合理事长。现在的理事长是阿里巴巴的马云。



今天的中国还另有黑暗的一面——而我认为，这绝对是自己拆自己的台。谈到言论自由、新闻自由和不同政见的表达，已经证明习近平这届政府比上一任甚至约束得更多、更紧。网际网路是我们这个时代的大公共广场，但它在中国已被隔离多年，置於严密监视之下，且被频繁地内容审查。新领导人还对社群媒体上的「传播谣言者」发起一场严厉的清查。对我们这些视个人表达权为理所当然的美国人而言，这的确很令人不安。

二○一二年，当西方媒体开始报导中国某些领导人家庭透过不当方式积累钜额财富的故事时，中国政府的反应是关掉做调查报导的《纽约时报》和彭博社的网站。当报导继续刊出，中国政府则采取更严厉的手段，停止护照更新，导致二十多位美国记者被驱逐出境。但这些比之政府对网际网路和社群媒体采取的更大规模打击，就也算不了什麼了。中国政府加强了内容审查和监视，并开始拿某些微博上的舆论领袖开刀——这些人即所谓的「大V」，他们是经过认证的微博用户，有上百万的粉丝。在二○一三年一次措辞强硬的谈话中，习近平指示，党要「打造一支强大的队伍抢占新媒体阵地」。据公开报导，拘留和逮捕随即而来。

中国政府长期对讯息实行垄断，这是它维持政治权力的一个重要支柱。除极少数勇敢的例外，国内媒体机构鲜有保持编辑独立性的；即使是那些并不直属或非正式挂靠国家部门的媒体，一般也要进行保护性自我审查。网际网路的到来威胁了这种对讯息的束缚，不出所料，中国领导人试图控制网路。在十多年前，他们就树起所谓的中国防火墙，藉由封锁和过滤来阻止对全球数千个网站的自由接入。西方广受欢迎的网路服务如推特、脸书和视频网站YouTube统统都被禁止；其他如Google则被迫从中国撤出。翻墙来获取未经审查的讯息是可能的、但不方便，许多中国人懒得这麼做——尽管到了二○一三年，中国已经有六．一八亿人上网，他们已成为全球最大量的一群网路用户。中国政府雇用了大量的网络警察在网上和社群媒体巡逻、跟踪热点话题，监视和审查内容。二○一三年，《南华早报》引用《新京报》的一篇报导，说中国政府花钱雇了两百万人做「网络舆情分析师」，此一职业涵盖内容审查员、伪评论员和其他监视者。

中国政府担心评论员和网上活动份子的言论会被太快地阅读和传播。一些知名博客有数千万粉丝，而党的正规喉舌《人民日报》却只有三百万到四百万的发行量。由於公众对官方媒体的不信任，社群媒体足以形成一种威胁，使国家难以影响和主导全国性议题。但政府看起来是允许人们在不那麼政治性的领域拥有一定程度的发言自由，但这些领域的划定并不总是很清楚。针对政府或党或其领导人的言论很可能被审查，但许多试图召集小规模群体的努力也招致严格审查。哈佛大学於二○一四年在《科学》（*Science* ）杂志上发表了一份研究报告，研究人员发现中国的审查员更可能删除如讨论大规模抗议和其他形式集体行动这类的帖子，而非因政策问题批评政府及高级领导人的帖子。允许後者的存在，可看作是一种了解民意的方法。

社群媒体这样的技术进步已令中国领导人困扰多时。中国第一轮网络平台被称为博客，始创於二○○七年，两年後被政府封杀。又过了两年，微博起步并红遍全国，尤其是新浪和腾讯运作的微博。微博被描述为一种介於推特和脸书之间的产品，它允许人们用一条一百四十字的短信上传和更新讯息，添加音乐和影片，还可以贴评论和其他东西。帖子可能成为大热门，在注册用户间快速传播。到了二○一三年底，已有超过六亿微博用户。

二○一一年七月，两辆动车在浙江省温州市附近相撞，导致四十多人死亡，对此事的报导显示了微博的威力。据说，是两列火车上的乘客透过微博帐号即时发帖，首先报导出这个新闻。关於此次事故的动态短信推送迅速暴增，国家媒体机构快速跟进报导，并引用许多博客的发帖。像往常一样，由於没有及时的官方回应，当地政府因笨手笨脚

地阻碍救援和抢救恢复工作不力而被指责。这起事故在微博上引发了大量毫不留情的指责，批评政府的腐败、缺乏透明度和不负责任。温家宝总理亲自赶到事发地点，向公众保证北京方面一定会彻查到底，但整个领导层像是被打了个措手不及，政府信誉也已受损。

更令中国领导人不安的是，这次撞车发生在「阿拉伯之春」开始仅七个月後，而正是後者充分展示了新技术帮助人们围绕重大议题迅速组织起来的力量。胡锦涛政府采取步骤限制微博的影响范围；其中就包括要求用户在服务提供商处进行实名制注册。但微博和网路还是继续展现它们的强大影响力。

地产开发商潘石屹，也就是我高盛老同事张欣的丈夫，他领导的一场与空气污染作斗争的运动，造成不小轰动效应。当时他在新浪微博上有七百四十万粉丝，张欣有大约六百万粉丝（到二○一四年，他俩共有将近两千六百万粉丝）。

潘石屹开始在他的微博帐号上贴出从美国使馆推特获得的PM 2.5指数。二○一一年十一月，他让他的粉丝投票决定，是否认为政府应该在一年内开始公布自己的PM 2.5数据。张欣後来告诉我，北京的环保部门抱怨潘石屹只发美国的数字而不发中国政府的PM 10读数，後者衡量的是对健康危害较小之大颗粒物的浓度。据说，北京官员表示他们还不能那麼快地开始测量PM 2.5。潘石屹发起的活动在数天内吸引了几万人投票。虽然刚开始有些官僚阻力，但北京从二○一二年一月二十一日开始公布它自己的PM 2.5读数。国家的高级领导对此很感兴趣，潘石屹被邀请去为治污提供建议，并且一年後在中国有另外七十三座城市也开始发布该数据。

这些都发生在胡锦涛政府行将落幕的日子里。习近平采取了更强硬的态度。二○一三年八月，包括潘石屹在内的一些博客领袖被召去参加一个社会责任论坛。该月稍晚，拥有一千六百万粉丝的美籍华人、口无遮拦的风险投资家薛蛮子，就因所谓召妓被捕。许多中国观察人士认为，此次逮捕是为了压制网上的异议。薛蛮子随後带着手铐在电视里露面，承认了召妓的指控，并说自己在网路上发布的一些讯息太随意了。之後颁布了新规则，明定传播谣言——定义是讯息被阅读超过五千次，或转发超过五百人——可能导致长达三年的监禁。

中国政府对社群媒体的强力打压，看来取得了想要的效果。到二○一三年底，许多微博用户减少了发帖的频率。尽管对於如何衡量网络活跃水平和重要性还有些争议，一般人都认为政治评论的深度和新闻分享都减少了。一些微博客户转移到相对更有私密性的平台，如腾讯的微信应用。微信更多的是个人对个人的讯息发送和对话工具，而不是

像推特那样，让数十万人在几秒钟内就能看到发送的讯息。尽管谣言和「敏感」讨论在微信上也可以同样活跃，使用起来相对安全；但该款应用不太能成为一个「虚拟公共广场」。但到了二○一四年八月上旬，政府宣布开始打击移动讯息服务。这个强硬的新规定禁止在公共帐号使用假名，没有执照的帐号持有者不得发布或转发政治新闻。



中国领导人对他们面临的复杂经济和社会挑战了解得很清楚，也知道需要巨大的决心和政治技巧才能推动他们的议事日程。但采取行动太慢或太少造成的风险，远远超过采取行动过多或过急的风险。毕竟，中国的未来并不仅仅掌握在自己手中。在全球化的格局中，没有哪个国家可以享有特殊的待遇。况且，今日的增长前景也远没有改革开放初期三十年那麽好，毕竟当时世界整体上处於相对的和平、繁荣和稳定期。

习近平和李克强对此非常清楚——他们是在全球金融危机暴露出中国增长模式缺陷的五年之後掌权的。没有国家能永远违背经济规律，而中国不可避免地，将与某种形式的经济危机作斗争。与此同时，中国惊人的成就已使人民的期望随之高涨，并将越来越难以满足。习近平的改革计划就是想为中国提供实现更好治理的工具，但这要花费数年才能实现。但如果在这期间经济情况恶化、就业增长减速，人们对党进一步失去信心了呢？俗话说水涨船高，但一次大退潮也可以使人发怒而提高嗓门，或是有时乾脆举起紧握的拳头。

一次严重而长期的经济衰退，有没有可能威胁到党的执政地位？西方有一些人就是这麽想的，但我并不相信事情会这样。在美国，我们市场经济的自我纠错机制在大多数情况下都迫使我们承认损失、勾销坏帐，并在损害进一步扩散前解决各项问题。即使在一个像二○○八年那样糟得不能再糟的经济危机中，我们强有力的法律和监管系统、我们民主制度的有效制衡，作为社会福利组成部门的安全保障网以及政府和非营利组织的紧急援助，共同发挥作用，充当冲击波吸收器，有效缓和了社会压力和骚乱。确实，由於中国没有这些缓冲力量，经济增长减速到三％或四％就可能比西方已开发国家的经济负增长更为痛苦。但中国有雄厚的财政实力和果断的领导人，後者不受什麽约束，能快速采取行动。

与此同时，习近平在两个方向同时发力，但这个两个方向很难调和。他一方面试图在经济脱轨前彻底改变经济增长模式，另一方面他同时加紧对各种社会和政治活动的限制。看起来，他在推进经济和社会改革以及改进政府治理方面正取得进展；但压制言论自由蕴含着长期风

险。中国希望以创新推动经济发展，但创新型经济的成功需要点燃人们的聪明才智，而後者只有在自由和开放的交流中才能绽放开来。最富竞争力的国家会鼓励他们的人民进行奇思异想，他们绝不会把人们装在盒子里来限制思考。

的确如此。个人要在市场经济中实现其全部潜力的条件，这和一个专制政府是格格不入的。你不可能在与世界隔绝的情况下获得商业成功。你必须了解你的客户、你的竞争对手，以及影响你市场的所有因素，包括政治的、监管的和经济的。你需要可获得所有讯息的通畅管道。在现代经济里，你很难让你生活的一部分接入到自由讯息流中，而另一部分却被隔断在外。

一方面鼓励人们对各种经济和商业问题表达观点，另一方面又禁止他们在许多其他问题上同样公开地或有组织地表达观点，我不相信这是持久之计。同样不可行的是，一方面鼓励人们积极寻找全球经济改革的最佳商业方式或观念；另一方面在他们生活的其他领域，却禁止他们接受新观念或拥抱变革。

人们自然而然地想保护他们藉由辛勤劳动创造的各种价值，不管是他们的企业、家庭还是生活品质。他们自然而然地，会把协助他们在商业上获得成功的技能发挥在其他方面。他们会搜寻各种相关讯息，如果得不到，他们会要求得到这种讯息。呼吸的空气是安全的吗？水是可以喝的吗？他们会提出他们的主张。他们希望自己的声音被听到。

当人们满足自身的物质需求後，他们会有更多的期望。最终，他们想对自身如何被治理有更大的发言权。我认为，对自由、生命、权利和幸福的向往与追求是普世的，是人类社会与生俱来的，而不仅仅是由两百多年前碰巧建立了美国的数千名白人男子（主要是英国人後裔）表达的愿望。因此，一旦人们把繁荣视为理所当然之际，中国共产党以繁荣换取稳定的交易，就必须重新调整了。

我并不是说，像中国这样一个有着与我们完全不同历史与文化的国家，必须实行和我们一模一样的政治制度。毕竟，美国自建国以来也在诸多方面发生了重大的演变。同样如此，中国人也会迎来转变。今日他们或许更关注眼前的问题，诸如清洁的空气和水、食品安全及官员腐败等。但随着时间的推移，他们肯定希望获得更多的个人自由、社会公正，最终是政治参与。

中国领导人是务实的，他们在努力维稳的同时，密切关注公众的情绪。改革政治体制，使之更开放和包容是维稳的最佳方式。进行政治改革会有风险，但拖延变革太久，必将对中国和世界造成更大的风

险。长期来看，若希望中国的伟大成就能永续，经济自由和繁荣就必须带来更多的个人自由和政治权利。

Chapter 20

前进的道路

The Way Forward

二○一四年三月初的一天，天气乾冷，我坐在一间能俯瞰波士顿港湾的豪华会议室中，接受一群金融业领袖的提问。这些男男女女所服务的机构，管理着超过三兆美元的金融资产，其中就包括数百万美国人的个人储蓄和养老金。他们非常急切地想了解关於中国经济的一切。中国经济增长会戛然而止吗？我担心房地产泡沫吗？中国的金融系统有多脆弱？中国政府在治理环境污染问题上是认真的吗？有个人还提出了针对我个人的问题。

「汉克，」他说，「你是一个真正的爱国者。那你为什麽要帮中国？」

这个问题使我突然停下来思考。三年前，当我开始计划写这本书的时候，我从没想到过某天我有可能会在一个由高级金融人士参加的会议上被这样问到。他们应该都认为帮助中国改革经济、开放市场、保护环境和提高人民生活水平——这些正是我所做的一切——也将给美国带来经济和战略利益。但这种看法正在发生改变，因为中国已崛起成为二战结束以来我们最大和最强的经济竞争对手，并且它还以令人不安的方式展现新的军力。因此，许多来自各行各业的美国人开始对中国持越来越恐惧和忌恨的态度。现在有部分人更倾向於对抗而不是合作。

我理解这些情绪。他们部分是因为中国的选择和行动造成的；他们部分又是源於对美国近来经济困境的失望。我已经花了很多页来解释，为什麽中国必须进行重大经济改革才能延续它的增长奇蹟。这些论证对中国和中国人民来说都是有意义的。但为什麽一个美国人要操心这

些呢？为什麼我们要支持中国获得成功呢？难道我们不该期望看到这个笨拙的巨人被绊倒，从而使它惊人的经济和军事增长减速？

今後数年里，中国在世界上的分量和影响力很可能会达到与我们相匹敌的水平。为什麼现在要抓住机会帮助中国应对它面临的诸多问题和挑战？为什麼要帮助我们的对手？

答案很简单：我们应该这麼做，因为这是最符合美国利益的做法。首先，我们面临的几乎每一个重大全球挑战——从经济和环境问题，到食品和能源安全，再到防止核扩散和恐怖主义——只有世界上两个最重要的经济体互相协作时，才能较为容易解决。如果美国和中国不能携手而是相互拆台，这些挑战将几乎不可能被解决。

如果我们希望从不断增长的全球经济中获益，我们需要像中国这样最重要的增长引擎能持续繁荣；如果我们想要阻止最坏的气候变化後果，并保护我们脆弱的全球生态系统，我们需要中国不仅解决国内的巨大环境问题，并且在国外采取更环保的实践方式；如果我们希望使疾病远离我们的国境，我们需要中国和其他国家采用最佳方法预防和阻止传染病蔓延；如果我们想阻止危险武器流入那些可能伤害我国公民的人的手里，我们需要包括中国在内的各国共同努力来打击非法走私。

如果我们希望实现以上这些目标，我们必须持积极、坦诚并且有时是强有力的态度与中国人打交道，同时寻求合作，协调政策，努力把他们融入基於规则的全球秩序中。如果我们试图排斥、忽视或削弱中国，我们将弱化自己影响中国领导人决策的能力，并有可能使中国怀疑论者担心的那种最坏情况成为现实。

与此同时，中国经济发展良好对我们有现实利益，我们应当希望从中国的成功中获利，就像中国也希望从我们的成功中获利。中国是美国增长最快的出口市场；如果中国出了问题，那必将损害我们的公司、我们的工人并减少我们的就业。今天，世界上所有主要经济体都在努力解决非常棘手的结构问题，没有什麼比稳定的增长更为重要。如果中国出了任何重大经济问题，由於它与其他国家联系广泛，必将严重影响全球经济增长。

尽管中国取得了很多成功，美国许多人对它感到害怕，但中国并不是一个拥有无限动力的发电厂，它并没有发明出更好的经济模式，很快就要占领全世界。事实上恰恰相反。中国的经济体系急需一场大修，并且没有几个国家在模仿这套体系。它的政治体制就更是後无来者了。夸大中国的实力，就和低估它的潜力一样，都是危险的。两者中

任何一种情况，都能导致我们在和中国打交道的过程中，做出非理性反应或犯错。

我不是说合作会很容易。事实上，我可以保证今後几年合作只会变得越来越难。中国正变得越来越自信，中国的民族主义也不是想让它消失就会消失的。当一个自豪的中国变得更为强大後，它在实现自己认定的利益诉求时将更加坚定。我们不知道这些利益将如何变化，只知道它们可能会和我们的利益越来越不一致。因此我们需要强有力地，清晰而直接地向中国人表明我们的核心原则并坚持到底。

从邓小平一九七八年开始经济大改革以来，中国的最高领导人坚持认为，中国的繁荣取决於一个和平的国际环境。我看不出中国有什麽理由要放弃其追求外部和平与稳定的国策，为国内经济和社会进步创造良好条件。中国人非常善於学习历史，他们知道崛起大国几乎总会和现有大国形成冲突。如果习近平主席和其他领导人寻求与美国建立他们所说的「新型大国关系」，那是因为他们想在获得大国地位，并且在继续进行现代化和发展经济的同时，避免冲突。

关於这点，习近平在二○一四年做了简单明了的阐释。「我关心的主要是改革和相关问题，」他告诉我，「为了创造一个有利於中国的发展环境，我们需要一个良好的外部环境。因此我们的道路将是和平的。」

但这并不意味着中国不会大胆地主张自己的利益，而且很可能以我们认为不明智的方式进行。习近平主席知道每一个大国都拥有一支强大的军队，因此他下决心要实现中国武装力量的现代化。但长期而言，中国的当务之急是经济转型。习近平知道他必须维持中美关系的稳定，因为我们两国的合作以及与其他西方国家的合作，对中国成功克服经济挑战仍是非常重要的。正因如此，我们有了很多实现我们目标的手段；我们可以在帮忙的同时施加我们的影响力。正如我们建立SED时，我向内阁同事们解释的那样，如果我们把经济问题办妥了，其他紧急问题就更容易处理。

中国人也许是我们全球最强大的竞争者，但我们所有人都不应该害怕竞争或从竞争中退缩。我们应该全身心地投入竞争。几个世纪以来，正是竞争使我们变得越来越强大。面对真正挑战的时候，才是美国人胜出之时。竞争是市场经济的精髓，优秀的观念、产品、服务或提供商将会胜出。但竞争本身必须是公平的，规则是清晰且共同认可的，而裁判则是公正和始终如一的。

竞争也不必是零和游戏。我们可以找到一些方法，让双方都能促进自

身的利益。有时候我们的目标互相冲突，这就要求我们进行直接沟通和有技巧的管控，让我们处在一个整体平稳的进程中。在另外一些时候，共同利益会创造机会，让我们共同努力或携手共进，以促进双方的利益。竞争和合作的多少，将取决於我们领导人所做的决策，特别是那些事关我们未来长期竞争力的决策。我对两类人没什麼耐心，一类是宿命论者，他们认为美国已走向终极衰落；另一类是必胜论者，他们则拒绝承认世界已发生变化，我们必须继续改进以适应。我们不能躺在原来的成绩上睡大觉。我们必须根据我们面临的经济社会问题——从高企的负债水平到日益扩大的收入不平等——调整我们的国内政策。考虑到不断变化的国际局势，我们必须认真分清楚轻重缓急，不在我们没什麼重大战略利益、或没有制定清晰计划、也没有能力实现我们目标的领域，白白消耗我们的资源。

我们可以设想，中国会为了自身利益竭尽全力地保持繁荣，变得日益强大。我们也该这麼做。我们的领导人必须有足够的自信来开展合作，不因害怕看起来软弱就不敢做出必要妥协，并在需要的时候采取强硬立场。



在一九七二年两国恢复交往之前，中国和美国是难以和解的冷战对手，两国不仅在朝鲜面对面地作战，而且间接地在越南战场较量。尼克森总统和他当时的国家安全顾问亨利．季辛吉巧妙地利用了中国对两国共同敌人苏联的更大不信任，建立起双边战略关系。美中随後达成的「三个联合公报」使我们两国关系正常化，确立了美国在对台政策这个敏感问题上与中国打交道的重要准则，并且制定了两国今後外交关系的基本原则。

双方都认为，中国的成功有利於两国，并在此基础之上逐渐达成牢固共识。我们支持中国发展，中国则和我们一起反对苏联并同时进行前所未有的经济改革开放。经过前後八届共和党和民主党主持的美国政府，美国和北京的合作越来越紧密。我们从低成本进口中获益，中国则透过满足美国人像无底洞似的消费需求来致富。中国成了一个稳定的资本来源，为我们的债务提供钜额融资并帮我们压低利率和通胀。

华盛顿的对华政策从来不缺乏批评者，尽管普遍共识是——与中国保持积极关系，最终对美国和一般美国民众是有利的；但当中国充满活力且快速增长的经济对我们形成挑战的时候，原先的共识就开始改变了。对许多美国人来说，造成这种转变的原因，是他们感觉自己被利用了。当中国还不那麼重要的时候，美国容忍了一些问题，比如把许多外国投资拒之门外的本能保护主义行为，要求外国公司透过合资公

司投资，并规定要把技术转移作为入场券。但当中国的国企开始盈利，一边享受着反竞争性补贴和监管保护、一边开始在国际市场上展开竞争时，这些问题就变得越来越不可接受。

当美国的经济在全球金融危机後开始衰退时，中国的成功显得尤为刺眼。两国的舆论都恶化了。二○一三年年中，皮尤全球态度项目（Pew Research Global Attitudes Project）公布的一份调查结果显示，美国人对中国的认可率，在两年内下降了十四个百分点，降至三七%。同时，中国人对美国持负面态度的比率则上升至五三%，增加了七个百分点。两国都有政治人物在迎合这种负面情绪。批评中国成了流行的美国竞选工具。中国的民族主义者则敦促北京挑战美国主导的亚太地区秩序。原先双方呼吁合作，现在变成要求对抗。

但这麼做对双方来说都是适得其反的。美国人从美中关系中获益匪浅。如果我们能找到新的方法和中国人展开建设性合作，并且他们也同样这麼做，那我们还可以获得更大收益。中国的领导人已重新启动市场化改革进程。他们已经制定计划发展私营经济，加大对外开放，放宽资本市场限制，力争实现货币市场化并最终放开资本帐户。这些改革将使中国受益，同时也会给美国的农民、工人和企业创造无数机遇。

那麼美国人对中国抱怨什麼呢？有一些抱怨，例如对猖獗的知识产权偷窃之指控是合理的，我们应坚决果断地要求赔偿。另一些抱怨，像就业流失和美国的债台高筑则复杂得多，它们经常是被扭曲的，还常常是因为数学不好以及没把基本经济学弄懂造成的。

美国人近年来的失业问题十分严重。这让我非常担心，但这些工作机会的消失并不主要是因为外包给中国了，更多是因为自动化、运算和机器人等方面的突破性技术进步让许多工作被淘汰，减少了中产阶级的数量，并导致收入不平等扩大。无论经济能多快复苏，美国作为一个国家，整体上必须应对此一令人头痛的趋势。从工厂到办公室，明天的工作场所将和今天的看起来大不相同。这一技术变革同样影响到所有主要经济体，包括中国在内。

到二○一四年十一月，中国人持有美国国债约一．三兆美元，大约占美国国债总额的一○%。这让一些人感到担忧，但他们弄错了该操心的对象。我们应该担心的是债务的总规模，而不是谁借钱给我们。无论如何，美国最大的债主是它自己的公民——以联准会的形式，持有近二．五兆美元的国库券。中国购买并持有美国债务，这对我们是有利的，因为他们对我国债券的需求，能帮助降低我们的融资成本。他们的外汇储备中，有将近四分之一是美国国债——中国人买它，是因

为拥有世界上最安全且流动性最好的证券是有意义的。正如我在金融危机中亲眼看到的，中国人是负责任的投资者。尽管担心能否保住投资的价值，但当时他们仍克服恐慌，坚持持有手中的美国债券。

在我们与中国的交往中，获得的许多利益都是与贸易相关的，而这也正是许多美国人批评最多的领域。尽管双边贸易中，中国仍享有钜额顺差，但我们的出口增速已超过进口。中国是我们的第二大贸易夥伴，并排在加拿大和墨西哥之後，成为我们增长最快的第三大出口市场。在中国二○○一年加入WTO後的十年里，美国对中国的出口增长超过五倍，达一千零四十亿美元。中国对我国产品的需求一直很强劲：金融危机後的二○○九年，美国出口量下降超过一八%，但对中国的出口只稍稍下跌不到半个百分点。总体而言，我们出口高附加价值产品，如机器设备、飞机、电子产品、化工品和食物，支持了国内的高收入就业。

当美国在中国的投资不断增长时，中国在美国的投资也在增加，二○一三年至二○一四年，就翻倍达一百四十亿美元，中国公司正在美国的能源、农业和房地产等领域积极投资。这个投资额与澳大利亚、日本和加拿大相比还很微小；和中国公司能够与愿意进行的投资相比，更是微不足道。美中两国之间的跨境投资，有可能成为比贸易更为强大的一股团结力量。美国人厌恶由任何政府来拥有美国公司，包括我们自己的政府；所以当中国国有公司要收购一家运行良好的美国公司时，总会有些阻力。能保留或创造就业的投资，在政治上较易於被接受，特别是当投资来自一家私营企业、或收购一家濒临破产的美国公司，或者以绿地投资（greenfield investment）或新创公司来操作。

中国最大的汽车零部件制造商万向集团，是一家在美国投资并深受欢迎的中国公司。万向集团由崭露头角、名为鲁冠球的企业家和一些朋友，於一九六九年在浙江省创办，刚开始是一家自行车和拖拉机修理厂。现在该集团年收入达两百三十五亿美元，拥有约一万两千五百名员工，其中将近一半在美国。它在美国十四个州设有二十八家制造工厂。二○○六年，我作为美国财长访华第一天宴请的中国私营商界领袖，我的朋友鲁冠球就位列其中。

万向美国公司总部设在伊利诺州，由鲁冠球的女婿倪频负责，他是我的邻居，他最小的孩子将於二○一五年秋天开始到我的母校巴灵顿中学读书。倪频两个大的孩子已从那里毕业；一个目前在芝加哥大学，另一个在西北大学。「美国是我们的新家，」倪频告诉我。「我们还要在这里开拓新的业务。」



2011

年1月，与万向集团创办人鲁冠球及其女婿万向美国公司总经理倪频，在芝加哥出席私人晚宴。

一九九○年代早期，倪频在他岳父的邀请下，从肯塔基大学的经济学博士学程退学，用他的助教薪水开启了万向在美国的业务——因为当时公司未能获得中国政府批准，将资金转往美国。万向先後收购了一些小的美国汽车零部件供应商，并增加对清洁能源技术的投资；直到二○一三年收购破产电池制造商A123系统公司的大部分资产之前，它并没有得到太多关注。一些美国立法者反对这项交易，担心A123系统公司先进的锂电池技术可能被用於军事，并批评说，一家中国公司竟成了美国政府补贴的受益人。但万向获得了美国政府的正式批准。二○一四年该公司再次引起广泛关注，它甚至尝试收购濒临破产的菲斯克汽车（Fisker Automotive），这是制造出美国第一辆豪华混合动力电动车的公司。

二○一四年七月，在飞往底特律的航班上我偶遇倪频，当时我正准备去那里和密西根州数长里克．斯奈德（Rick Snyder）共同主持一场公共论坛，主题是关於中国和其他外国投资为密西根州带来的好处。凑巧的是，倪频和他的岳父第二天正要和斯奈德见面，讨论扩大在密西根数生产规模的问题。万向公司已决定对电池业务增加二亿美元投资，其中很大一部分就要投到该州。

跨境投资对美国州长们的吸引力是显而易见的——就业和增长。万向估计，它在二○○七年到二○○九年间藉由收购陷入困境的汽车零部件公司，一共为美国挽救了三千五百份工作。A123破产後，万向重新雇用了八百五十七名员工，并准备在密西根州雇用更多人。这家中国公司计划在二○一五年晚些时候重启菲斯克公司，并把生产基地从芬兰迁回美国。总体而言，万向美国汽车业务雇用的员工将从二○一二年的三千名增加到大约五千五百名。它预计到二○二○年将雇用一万名美国员工。

州政府和市政府的领导人，正冲在前线和企业一起努力创造就业。鲍尔森基金会二○一四年四月赞助了一次大湖区州长投资论坛，会上威斯康辛州州长史考特．沃克（Scott Walker）对我说，「我们是一个以中小企业为主的州，就像我们家具行业的许多制造商那样，他们之中有许多人已被来自中国的竞争挤垮。我们需要为这些企业提供一些战略性的帮助。中国市场对他们的增长十分重要，所以也许来自中国的投资能帮助解决一些问题。」鲍尔森基金会正透过一个由副主席方艾文（Evan Feigenbaum）领衔的项目，与美国中西部各州州长们共同努力，寻找农业和制造业等领域的投资机遇和模式。在这些领域，来自中国的投资正可以利用它们的知识和技能帮助把产品卖到中国。



数十年来，中国一直都太弱小或太关注国内问题，以致不能进行大规模海外扩展。今日，中国经济规模已达十兆美元，并且在亚洲和世界舞台上拥有令人瞩目的地位，因此中国领导人在申明国家利益时，已不满足於像以前那样韬光养晦。他们扩建海军和空军，并更加愿意展示他们的新实力，就像他们近来在东海和南海与我们的盟友日本和菲律宾的领土争端中所做的那样。强硬讲话和行动，深受中国大众和党内精英群体的欢迎。

中国炫耀武力是一个危险的现象，不仅使中国与美国、我们的亚洲盟友和本地区其他国家的关系变复杂，还给那些主张对抗的人以口实。这些领土争端都由来已久，错综复杂，没有一个是能够轻易解决的。中国和日本关系闹僵最令人担忧。两国间的相互敌意在二战後持续了七十年，使得该地区的经济和政治协作很难开展。这也导致一种不良态势的发展，即中国和日本抢着和韩国进行经济和安全合作。而同时美国正试图促进我们的盟友韩国和日本发展战略关系，但这两国之间有他们自己的历史和领土纠纷。最可能的情况是这些纠纷时起时落。我支持美国的政策，即对各方的主权要求不选边站，但坚持像航行自由这样的长期原则，比如在南中国海。我们反对使用或威胁使用武力，或其他形式胁迫来处理争端。因为这类行为只会导致危险的挑衅与反挑衅循环，极易擦枪走火，使事态失控。所有亚洲国家如果不顾及贸易、投资和经济增长等共同利益，他们都将损失惨重。

我相信中国的目标是继续致力於稳定和经济发展。这两者是不可分的，它们的最终实现取决於北京能否找到办法与邻国维持良好关系。尽管北京近来显得咄咄逼人，但自寻冲突显然不符合它自身的利益。主动挑起冲突，特别是和美国对着干，将是愚蠢的行为，而中国领导人也不是因为愚蠢才取得今日的发展成就。但他们确实面临因地区军事或安全冲突，而损害其经济利益的风险。

从他们的角度看，中国领导人认为周边形势险峻。中国与四个强国接壤，并在过去七十五年里与它们打过仗、发生冲突，或进行代理人战争。这四国分别是日本、印度、俄罗斯和透过前沿军事部署对峙的美国。中国还和一些小的邻国打过仗，包括越南和韩国；并且它还与不稳定的核武国家朝鲜及巴基斯坦接壤。最西边境的另一侧是阿富汗，随着美国从该地区撤军和减少承诺，不稳定因素可能增加。中国对美国在其周边保持的军事基地和同盟持不信任态度，尤其不喜欢美国的军舰和飞机在它附近执勤或侦查。考虑到这些因素，美国人不应心存幻想，今後十年我们面对的将不仅是一个更加咄咄逼人和民族主义盛行的中国，而且还是一个更强大和厉害的中国——後者拥有一支现代化的规模庞大的海军，先进的武器装备、高级网络作战能力，并试图

把自己的军事存在和影响力投射到亚洲及更大的范围。

我们必须弄清楚该如何和这支新兴力量打交道。首先，美国必须继续投资於建设一支技术水平最高的军队，能够有效投射力量和形成威慑。由於未来数年预算约束的客观存在，我们必须严格控制国防预算支出，取消非关键项目，这样才能有足够的资金来维护我们全球最强军事力量的地位。但为了防止安全紧张冲突使我们的双边关系脱离正轨，进一步深化我们的经济互动往来，也比过去任何时候都变得更重要。我们应该鼓励其他国家同样这麼做。比如，中国和日本在经济上相互依存度越深，两国发生冲突的成本就越高。

很重要的一点是，我们要让中国人知道，我们非常欢迎中国在国际治理中发挥更重要的作用。与此同时，我们需要说服他们，国际地位的提高，也会带来为全球公共利益服务的更大责任。全球的领导人，无论国家大小，都需要铭记他国的权利与利益。

俄罗斯二○一四年三月吞并克里米亚，随後还试图破坏乌克兰东部的稳定，这些行为提醒我们安於现状是危险的，并凸显加强中美关系的重要性。我们当然不想看到一个中俄战略统一战线，因为这会严重损害美国利益。现在，我并不认为中美间四十年的友善和紧密合作要被抛进历史的灰烬中。然而中俄在戏剧般分裂五十年後，两国间关系又重回正轨，并随着双边贸易增长，对美国共同的不信任感和对「多极」（multipolar）世界的追求不断加强，同时两国还不时采取与我们外交政策对立的立场和行动。

俄罗斯的冒险主义，是送给中国人的一件礼物。至少它分散了美国政策制定者的注意力。它让大多数人认为已经解决的欧洲安全问题又重新出现了，形成了数十年来对我们及北约盟友决心的第一次严峻挑战。这也让我们所谓重返亚洲的战略变得更复杂，并使我们本已捉襟见肘的资源更显不足。面对西方在俄罗斯吞并克里米亚後施加的制裁，俄国领导人普丁（Vladimir Putin）试图进一步巩固和中国建立的紧密关系。二○一四年，普丁政府和北京签订了两份天然气供应长期合约，因为俄罗斯相对弱势，合约条款对中国人有利。两国还宣布寻求更紧密军事合作的意向，包括在太平洋举行联合海军演习。俄罗斯对中国的军售是另一个问题。许多中国人崇拜普丁，对於他吞并克里米亚和揭露西方的明显弱点时所展现的力量表示敬佩。但中国人是善於从长计议的，并不想被卷入与美国不必要的纠纷中，更不会为了一个江河日下的俄罗斯而这麼做。

中美必须共同努力面对的一个非常令人不愉快的领域是网际空间（cyberspace），因为它对我们的经济和国家安全非常重要。全世界

都从日益增长的开放和数位化中获益，但同时这个世界也面临越来越多遭受灾难性袭击的危险，袭击对象包括全球机构和电网、航空指挥系统、银行、供水系统这类基础设施，以及国防系统。但没有什麽规则或协议可以管理网际空间的行为，也没有全球性执行机制。这种过多风险和过少保护并存的现状，急需高度重视。

关於中国，对美国来说有两个关键问题。一是国家安全方面，关於发动网路战争的能力。就像我们正在做的，中国和其他国家发展网路进攻和防守的能力，是自然而然的事。至少，美国、中国和其他主要国家需要达成一个协议，采取一些限制措施——也许可透过更新日内瓦公约实现——保护平民不会遭受因使用网路武器攻击关键服务和基础设施带来的毁灭性打击。我们还非常急切地想和中国共同努力，防范来自恐怖份子团体或流氓国家的网路攻击。

第二个问题是窃取美国公司的商业机密。几乎我认识的每一家全球性公司的美国执行长都会告诉我，他或她公司的电脑系统曾遭受来自中国的网路侵犯，而且经常被成功侵入。在我了解的一次富於喜剧色彩的愚蠢骇客活动中，一位美国军事承包商的数据最终出现在一家美国娱乐公司的文件里。公司通常不愿讨论这些攻击；他们回避负面报导，担心对股东利益造成损害。二○一四年八月初发生了一个例外。社区健康系统（Community Health Systems）是位於田纳西州富兰克林的一家大型医院管理公司，当时它宣称中国骇客窃取了四百五十万人的个人讯息，包括社会安全号码。美国公司一般对中国入侵者知之甚少。一些网路入侵也许仅仅是恶作剧，并发源於一个无法妥善执行自己法律的国家。但有证据显示，部分骇客是获得国家支持的。

我们面对中国人时，针对公司的网路盗窃是最易引起争论，也最具潜在破坏性的经济问题。这种行为损害我们的经济安全，让人相信中国在进行不公平竞争，并且使寻求共识变得困难。但美国对中国的指控因爱德华．史诺登（Edward Snowden）的曝光而受挫。这位在逃的前国家安全局技术外包人员，公布了许多详述美国最敏感的网路监听和反恐计划的顶级机密讯息。此外，史诺登还揭露出这样一个事实：即美国政府利用美国科技公司——一些是情愿的、一些却不是——从事针对中国和中国公司的监听和情报搜集。此一揭露使这些公司在中国的处境艰难，更让美国在这个问题上再也难以挽回自身的道德优势。话虽如此，但我也没听说有任何证据显示，美国公司自行或在美国政府的帮助下，窃取中国的知识产权。此外，外国政府或相关机构为商业目的，搜集美国公司的情报或商业机密，和不同政府间相互监听是不同的——後者是普遍行为。虽是如此，网路间谍行为和出於商业目之网路偷窃之间的区别，也会日渐模糊。

史诺登丑闻和全球各地公司的电脑系统遭大规模入侵，都是警报信号。说到因企业网路遭窃而带来的损失，没有哪个国家会比美国更多了。我们必须保护自己。二○一四年十一月对索尼电影公司的网路攻击据传是北韩政府发起的，目的是阻止一部贬损其领导人金正恩的电影发行。该事件当然凸现出网路威胁的严重程度。我希望此事件能推动制定战术反应策略，以阻挠或误导骇客，并设计更好的法律和实施方法。美国大公司必须强化其电脑系统以保护自身安全，并且在遭受攻击时立即向政府网路安全中心报告；我们必须立法来要求他们做到这两点。

我们的政府必须在多边基础上与其他主要国家共同努力，建立保护商业公司免遭网路盗窃的规范和执行机制。这是一项非常艰钜的任务，对一个日益融合的全球经济体系能否顺利运转十分关键。如果我们有关防止企业网路偷窃的主张能吸引越多国家，要让中国加入就会更为容易。

我们还应该想办法用胡萝卜或棍棒在幕後施加压力，劝导中国开始寻找解决问题的方案；但肯定不会有轻松的解决办法。二○一四年五月，宾州联邦大陪审团起诉五名中国人民解放军军官，因其从事电脑骇客活动和经济间谍行为；这就是实现上述目标所进行的一次努力。但我对此存疑。中国军官不会到美国来受审，也不清楚司法部的行动除了使在中国经营的美国公司处境雪上加霜之外，还有什麽作用。



中国国家主席习近平喜欢说他的国家最重要的双边关系就是和美国的关系。但在我和他的谈话中，没有任何迹象显示习近平会把「重要的」、「容易的」或「静止不变的」混为一谈。事实上，正好相反。

「要使我们两国关系朝正确的方向发展可不容易。」二○一四年七月在人民大会堂的一次长谈中，他对我说。「（我们两国间的）分歧的严重程度会随时间起伏变化，但分歧本身会长期伴随我们。与此同时，我也相信我们的相互联系和共同利益远大於我们的分歧。」

他继续指出：「有人说事情是这样发展的，从怀疑到害怕再到敌意。这是我们必须避免的一种逻辑。我们需要找出共同的利益所在。」



2014

年7月，与习近平在经济改革事务上的重要助手刘鹤商讨政府工作重点。

这说来容易做起来难。尽管美国做出了诸多努力帮助中国进步，并融入全球经济体系，但许多中国人还是怀疑我们想遏制或阻挠他们的崛起。美国人的疑虑也与日俱增，认为某天中国会成为我们的敌人。这种理解的差距难以快速弥合，因为信任必须透过更好的沟通和成功的合作才能慢慢培养。

改善与美国的关系是习近平的一个长期工作重点。在我们二○一四年七月那次会见的两年多前，我记得他访问美国期间，在华盛顿沃德曼公园万豪酒店一间私人房间里，为一些前美国政要举办的宴会上详细

谈了这个话题。那是二○一二年二月，他当时是中国国家副主席，被冀望在那年秋天接替胡锦涛成为党的领袖。他当时显得轻松自在，谈吐率直，充满自信。他和我们有来有往展开了一场热烈的讨论，除了我本人，出席晚宴的还有前国务卿马德琳．奥尔布赖特（Madeleine Albright）和亨利．季辛吉；前国家安全顾问兹比格涅夫．布里辛斯基（Zbigniew Brzezinski）、布伦特．斯考克罗夫特（Brent Scowcroft）和桑迪．伯格（Sandy Berger）；以及我的前内阁同事劳工部长赵小兰。习近平说，随着我们各自国家和世界的变化，有必要找到新的和大胆的方式来改进美中关系。他强调说需要有勇气，或者按他说的有「创新精神」，采取符合我们双方利益的行动，尽管这些行动在两国都可能不受欢迎。

习近平掌权以来，中国对美政策实质内容没有什麼变化，但在力推「中国梦」的同时，该政策的调子变得更具民族主义。习近平想要我们对他国家取得的成就表示尊重，理解它面临的挑战，并能把它当作一个平起平坐的国家来对待。对我们来说，那也是建立一个稳定牢固的双边关系的最佳方式，只要我们坚守我们的核心利益，而中国能够在一个基於规则的秩序中承担起它应担负的责任。

中国在当代国际舞台上是一个相对而言的新人。随着它的发展与繁荣，它自然希望在全球准则的制定和治理方面发挥更大作用，而不仅仅是简单接受西方国家在没有中国参与的情况下，於多年前制定的规则。中国人一直没有明说他们到底想要改变什麼，此一事实让美国很是烦恼，但也为双方解决分歧留下空间。如果中国人公开抛出他们的建议或政策，而这些与我们认为的最佳政策又相去甚远，那情况就更难办了。

「我们准备承担起与我们能力相应的国际责任。」习近平在二○一四年七月有把握地对我说。

我们两国经常对中国的具体能力看法不一。每当我们指出中国经济实力如何雄厚的时候，他们就拿这些成就哭穷，说他们还要如何努力才能消除贫困。但我们不应让这些分歧破坏我们实现任何改变的机会。我们必须尽我们所能，促使中国更加遵守现有的国际准则；但我们也不应该让我们在某些领域的根本性分歧——无论我们多麼不喜欢他们的选择——导致两国关系全面翻船。我们早就过了那个能甩开中国，单打独斗的时代。

最可能也最合情理的情况是，中国能对现有国际规则进行调整，以适应自身国家利益，而不是试图另创一套新的国际体系，或把现有国际规则和机构抛到一边去。由美国在二次世界大战後主导建构的全球经

济和治理体系中，北京其实获得很多好处。但我们也不应心存幻想，认为中国会永远原封不动地接受这个体系。事实上，中国已经开始试验其他替代方案。一个典型例子就是二○一四年七月，由中国和其他四个金砖成员国（巴西、俄罗斯、印度、南非）共同高调发起的开发银行。此机构也非正式的被称为金砖银行，正式获批的资本金为一千亿美元；其总部在上海，将为发展中国家的基础设施项目提供融资。中国还承诺，为另一个独立的一千亿美元应急储备基金出资四百一十亿美元，该基金将为面临短期流动性和国际收支压力的国家提供支持。

像世界银行和国际货币基金组织这类国际机构，在投票权和份额改革方面一味拖拉，中国此一计划的推出，就是对此做出的反应。中国急切地想增加它在这些传统发展银行中的份额和影响力，但现有股东却不愿减少他们的股权。美国应率先采取行动，协助国际体系中的这些机构，在维持世界所需之稳定的同时，积极变革以适应如中国这类大型新参与者的到来。我们希望中国能进屋里，而不是待在屋外。如果门是关着的，就很难沟通对话，更不要说合作了。



实现有益竞争的最佳方式，就是想方设法把共同利益变成共同的成功。如果足够具体，一些细小或渐进式的步骤能帮助培养信任。我们两国或许可以携手，在发展中国家进行人道主义援助，或开展一项重要的环保计划，比如在非洲的一个可再生能源发电项目。我们越是推动加深两国人民的相互了解，加强经济和文化联系，并透过相互投资、旅游、学术合作，以及教育、体育和文化交流，增加我们的相互依赖性，就越有理由避免毁灭性冲突。在国家层面以下，我们已经做了很多这样的事情：美国多所大学与中国的高等院校开展合作，就像哈佛商学院和清华大学进行的合作。美国的市长们和州长们张开怀抱、欢迎能创造就业的中国直接投资，也许这些是最持久的经济纽带。

美国和中国应该想办法增加两国军队间的信任，提高透明度并改善工作关系。目前两军都高度不信任对方。我们互相视对方为军演假想敌，并把对方的行动视为威胁。两军间的对话，通常仅具象徵性且无意义。但我们两国的武装力量也可以透过共同与其他国家合作，提供救灾援助或打击毒品走私，建立起沟通的桥梁。在「软安全」问题上合作的空间更大，因为在这些领域两国的利益显然更为一致。中国是世界上最大的远洋贸易商和海上货运发货商。建立於近来亚丁湾合作基础上的联合打击海盗行动，不会消除我们之间的重大安全分歧，但这些行动能为我们提供一些共同行动的经验和共同的使命感。

以下是美国在处理与中国关系时，应牢记在心的一些原则。

一、帮助那些能给予我们帮助的人

当美国推进一个积极且富建设性的经济纲领、努力谈判要求实现更大市场自由化和开放竞争时，我们帮助以习近平为首的改革派，来实现他们的经济目标。这样做对中国有利，也对我们有利。今天中国的领导人试图利用外部压力促进国内变革：中国二○一三年和美国重启BIT谈判的部分原因，就是为了加快已被拖延的改革进程。一个成功的BIT将要求中国人把他们经济中更多部门对我们的公司开放。这麽做将帮助中国改变经济结构，实现消费驱动的经济增长。当金融服务、电信、会计、医疗和谘询等领域开放竞争的时候，我们在这些领域的优势将使我们从中国庞大且快速增长的市场获益颇丰。一个成功的BIT，几乎肯定会增加中国在美国的投资并创造更多就业。为实现此一目标，鲍尔森基金会与美中贸易全国委员会（U.S.-China Business Council）、政府智库——国务院发展研究中心，以及高盛合作，为BIT谈判提供技术性培训，并号召中国和美国企业以及美国的市长和州长们支持达成一个「高标准」协议。

二、点亮一束光：没什麽好事会发生在黑暗中

支持中国改革，就意味着争取实现更大透明度，并在最大范围内促进各种产品和体系采用全球性标准。提高透明度，是打击腐败并增强中国人民及外国公司和投资者对中国政府及法治的信心之最佳办法。我们应该鼓励中国人发布各方面准确可靠的讯息，从空气品质和水品质数据到环境监管执法情况，从房地产销量到地方政府财务数据。

从医疗到工业产品，我们都应该努力推行互补兼容性的标准，从而确保全球经济体系的顺利运转，此一体系越来越依赖各种日益融合的网络。中国和其他国家经常推行当地标准，看起来好像是为了国家安全的理由，但实际上是为了掩饰保护主义。例如，中国官员长期以来拒绝通讯的通用标准，这麽做是为了支持国内电信公司，同时却也让人民多花了冤枉钱。

网路间谍纠纷让部分国家更有理由实行他们的计划，要求对个人和公司探集的数据，必须在当地的伺服器上储存和处理。网际网路的巴尔干化（Balkanization），将限制数据的跨境流动；然而，数据的跨境流动是全球经济的生命线，并对很多工业和服务业企业的顺利运转十分重要。这就是为什麽美国在TPP和其他协议中试图建立规则，禁止数据本地化这类要求。

三、口径一致

与中方会谈时，我们必须确定议题范围，按重要性排序并妥善协调，然後口径一致。在我成为财政部长之前，美国与中国分别举行着数十种对话。谈的话非常多，但做的事非常少。我们设计了中美SED机制，与中国就各种政府间的短期和长期问题，在合适的层次上开展对话。这种安排使我们能为直接负责某一特定经济问题的人，以及其他最终参与决策的人，提供清晰一致的讯息。它还确保双方所有相关部门机构能参与协议的讨论和执行。

在SED这种安排下，双方各有一人负责。我不是作为财长，而是以布希总统特别代表的身份来负责协调对总揽国内和全球经济议题的讨论。中方与我对应的官员先是吴仪，後是王岐山，他们在中美关系的大背景下，行使权力推进有关问题的解决。这种安排让我们能在我们正式的职权范围之外，达成各种协议。

欧巴马政府把SED重新定位为S&ED，将外交政策和国家安全的内容也加入其中。对话范围扩大有它的好处，但也让沟通协调变得复杂，使达成具体协议变得更加困难。今天美方是由财长路杰克（Jacob Lew）和国务卿约翰．凯瑞（John Kerry）共同率领。中国对应的官员，则是副总理汪洋和国务委员杨洁篪。这四人都是聪明能干的人，但中国的决策过程只有在「一个人说了算」的时候运转得最好，因为上级的明确指示可以促成下级的共识。由於没有一个负全责的美方人物，中国人经常纳闷到底谁代表我们总统说话。从我离开政府部门以後，我不记得有多少次被中国官员问到，欧巴马总统是靠谁来管理对华关系，或者谈某个具体问题时最应该找的人是谁。如果两国能够各自指定一个人来领导他们这一方，S&ED机制可以运行得更好。美国这方也许可以由副总统来负责，而中国则最宜由总理出面。

四、在桌边给中国找一个更好的位子

作为世界上的超级大国，美国必须在许多事情上带头，否则就没有其他国家参与。但我们可以更好地协调手段和目的，这要求我们分清目标主次、寻求建立联盟，更加仔细地挑选我们要打的仗。我们应该期望中国在像WTO这样的国际组织里，发挥更重要、更负责任的领导作用，并大力支持使其从中获益甚丰的全球经济体系。中国应该像个领导者那样行动，坚持更高的标准：例如，开放市场和减少温室气体排放。我们和中国对於它应当承担多少责任的看法不同。我们认为无论是经济产出、贸易还是碳排放的总量和规模，都能帮助确定中国应承担的责任。中国则坚持认为自己还是一个较穷的国家，人均GDP很

低，因此应该享有更多自由空间。

我们应该持务实的态度，准备做出让步或妥协，以鼓励中国承担更加重大的责任——这就是布希政府的做法。二○○八年十一月，布希总统召集全球领导人开会应对金融危机。当时挑战之严峻，会议的参与者已不能只局限於八国集团等已开发国家。我们知道，如果中国同意和我们联手，那麽其他发展中国家也会加入。我们遇到来自原八国集团国家的反对意见，但中国急切地想要加入，其他国家紧随其後——结果是二十国集团在金融危机期间提供了重大支持，并且成为世界经济体系中最重要的协商和合作论坛。

我们排除了各种反对意见，为中国在二○○九年加入美洲开发银行做好了准备——中国早在十五年前就首次提出有兴趣加入该行。加入该行让中国在拉丁美洲有了更多合法性，并且我相信，中国和该地区最大多边开发银行的合作，将鼓励中国的公司在本地区遵守更为严格的社会和环境保护标准；这对美国利益也至关重要。

五、在海外展现经济领导力

中国正透过贸易和投资在世界各地稳步地建立各种关系，期望这些行为在它追求经济安全和外交目标时能增加影响力。美国政府必须奋起直追，准备和中国展开强势竞争。我们应该重申我们作为一个太平洋大国的地位，加强我们与该地区其他国家的长期经济关系。在自家门口，我们应该在北美自由贸易协定（North American Free Trade Agreement）的成功基础上，扩大与其他具改革精神的政府的合作，包括墨西哥、哥伦比亚、智利和秘鲁，实现贸易自由，推进更大程度的经济一体化，以及增强地区稳定。除了哥伦比亚，所有这些国家都位列正在进行TPP谈判的十二个国家之中。

没有什麽能比TPP的进展，更能吸引起北京的注意，并且愿意加入其中了。该协议对环太平洋国家的吸引力，正是推动中国与美国展开BIT谈判的原因之一。除非美国把TPP作为最优先事项，并且美国总统准备为之投入国内政治资本，否则该协议将很难完成。我希望中国有一天也会想加入该协议，而该协议则对贸易、投资和环境保护设立了雄心勃勃的高标准。当中国意识到被排除在外的危险後，它更可能进行必要的改革以加入TPP。

近年来，中国在发展中国家充当领头羊，在撒哈拉以南非洲（sub-Saharan Africa）等地区进行大手笔投资。非洲国家希望美国不仅是一个援助提供国，他们还想获得我们的资本及专业技能。我们应推进制定相关政策，让我们的企业更容易提供这两者。不像中国，我们的

政府不资助或不支持海外基础设施的建设和融资；但许多发展中国家想要这些，因此美国政府有必要支持为基础设施融资的多边开发银行。我们应该乐意为他们提供更多资金和富有创造性的观念，利用这些钱与来自美国的私人资金合作，这样我们的跨国公司可以透过带来最高环保标准和最佳企业经营方式，为基础设施建设做出更充分的贡献。与此同时，中国正在做出努力，试图主导正在起步过程中的亚洲基础设施投资银行此一新多边机构，我们不应出於本能对此表示反对。我们应该接受邀请与该银行合作，督促实施高标准，并鼓励多边银行也这麽做。我们还应该在发展中国家的一些其他重大项目上与中国合作。

六、找到更多方法说「是」

与其试图说服中国人在任何事情上都采用我们的方式，更好的做法也许是，我们共同制定新政策或按新的条件来改写旧政策。美国和中国并不总是需要共同做事，而是只要按对双方都有利的方式做事即可。就像美国不能「解决」中国的增长模式问题，中国人也不能「解决」我们的财政问题。但美国和中国各自进行经济改革和再平衡，将使两国经济处於一种更为互补的状态中。

在我们找到创新方式合作解决共同问题之後，SED的谈判才最富有成效。二○○七年，当被污染的中国食品造成恐慌後，当时的卫生及公共服务部部长迈克．利维特透过谈判，同意让中国人派他们的检查人员到美国，从而使得美国检查人员被允许进入中国。迈克的解决方案给了中国人一个扳回脸面的胜利，该方案使他们能够继续出口商品，同时也保护我们的公民免受不安全食物的危害。中国人还能在现场学习我们是如何做事，来改进他们的检查程序。

我们应该把这种方法应用到其他领域。作为世界上最大的能源消耗者和碳排放者，美国和中国应该致力於消除全球范围内对所有环保产品和服务的贸易壁垒和关税，并就开发下一代清洁能源产品开展合作。美国环保署可以帮助中国环保部清理中国的肮脏空气。我还支持建立一支美中基金，帮助在碳捕获与封存以及能源储存等领域，实现下一代技术的商业化。

七、避免各种意外，但准备迎接突破性进展

中国人以学习刻苦闻名。出於这种传统，他们总是认真做好准备工作。据傅高义（Ezra Vogel）所写的邓小平权威传记《邓小平改变中国》（*Deng Xiaoping and the Transformation of China*），毛泽东有一次称邓小平是一本活字典。我不记得有任何一个中国企业高管或直至最高层的政府官员，有谁参加会议时不是做好充分准备的。而他们对我们有同样的期望。

中国人习惯先做好准备、取得共识，再做决定。因此他们对最後一分钟的临时变卦或进行过程中的随时改变非常不适应，特别是在牵涉到困难复杂问题或有明显分歧的领域。因此极有必要在谈判中避免各种意外，并就超出我们控制的情况共同制定应急计画（contingency planning），因为那些情况可能使双方陷入冲突。北韩就是这样一个例子。我们在某些问题上持有相同立场，但在另一些问题上则有根本性分歧。双方都不希望看到平壤拥有核武器。平壤方面的怪异和挑衅性行为让中国人恼恨交加。但也难以想像中国战略家会乐见南北韩统一，因为南北韩统一後会是美国的盟友，中国不会愿意美国军队驻紮在中国东北边境的对面。另一方面，我们与韩国签有安保条约，该国民主的强大与稳定对我们有重大战略意义。进行关於北韩的应急计画讨论，不仅可以最大限度减少发生冲突的可能性，为朝鲜半岛的稳定提供一张路线图，而且还可以帮助培养美中之间的信任关系。

与此同时，我们应该随时注意一些新情况或可能改变整体局势之事件的发生，因为它们可能导致我们双边关系取得突破性进展。关键是要准备抓住机会、富有创造性，不惮於尝试新想法或抓住未曾预料到的机会，就像布希政府在金融危机期间所做的那样，把全球经济讨论的重心从八国集团转移到二十国集团。

八、以符合中国现实的方式采取行动

指导我们进行交往的应该是现实情况，而非愿望和憧憬。中国和美国大不相同，希望它能变得更像我们，这种愿望是可以理解的，但不能据此行事。我们必须尽可能多地了解中国内部正在发生的情况，然後足够自信和实事求是地，专注於做那些能做的事情。

一党制国家分散的幕後决策，以及低透明度和正常新闻自由的缺乏，让中国看起来尤其难以理解。该国许多像王岐山这样的领导人都仔细研究过美国，有些还在这里读过书，就像许多精英家庭的孩子所做的那样；并且许多人都能说英语。大体而言，我们对中国缺乏相似的了解程度。在美国有许多中国政策研究人员，但你还是必须找到这样的顾问，他们知道什麼是现实可行的，并且在政治压力、优先议题或公

众情绪发生变化时，能机敏地捕捉住新机会。

我有幸能和一些真正了解中国的同事共事。在了解到中国人民对环境的破坏日益愤怒，中国政府也想提高能源效率，我的团队预料中国将乐於接受我们提出的「能源和环境十年合作框架」的建议；我们於二○○八年签署了该协议。欧巴马政府同样利用中国对环境问题的关注，於二○一四年和中国达成了一份里程碑式的气候变化协议。该协议最终能签成，要归功於总统顾问约翰．波德斯塔（John Podesta）在正式的S&ED框架之外所做的杰出工作，以及欧巴马总统二○一四年十一月在北京亚太经合组织（Asia-Pacific Economic Cooperation，APEC）会议期间的亲自参与。



一个简单的事实是，只有当我们处於强势而非弱势立场时，才能最有效地和中国——以及其他国家——打交道。在二战後的大部分时间里，美国的实力和决心都不容置疑。但现在情况不同了。尽管美国经济仍是全球最大和最具创新力的，但在能否维持永久优势这方面，我们面临两个关键、并且是决定性的挑战：我们的长期财政状况是不可持续的；且经济增长持续低迷，使我们社会的财富和收入不平等状况日益加剧。在过去十年中，我们只有一年的真实GDP增长超过三%。我们必须提高经济增速以解决我们的财政困难，并创造更多更高收入的就业。

债务是我们的头号大敌。美国的负债刚刚超过十八兆美元，也就是每一位美国公民人均负债五千六百美元。但说到设计解决方案时，我们的政府要嘛效率低下，要嘛就是完全失效。我们需要改变政策以恢复经济竞争力，否则我们将很难凭藉实力或做出榜样来领导世界。还有什麼国家会把我们当作值得模仿的榜样？或者，还有什麼国家会觉得有必要在和我们打交道时，要以我们为标准？二○○八年金融危机时，当我们的经济滑到悬崖边缘之际，我非常近距离地看到了这种情况——我对改革提出的观点，对北京来说不再像过去那麼重要了。当我们的金融系统陷入混乱、当我们的经济困难重重之时，你很难为市场自由化雄辩。

我们在管理国内事务上，必须而且是很快地恢复财政纪律。拖延越久，损失就越惨重。我们在这麼做的同时，还要在全球维持强大的军事力量。这将是一个非常困难和复杂的挑战，但我们必须应对——历史上没有哪个国家能够忽视自身的财政问题，并长期维持其作为全球强国的地位。最终而言，对我们来说，我们自己造成的这种虚弱，是比中国的崛起更大的问题。我们必须从长计议，努力振兴经济。只有

当我们能再次轻松地展示我们的经济、军事和外交力量时，我们才能更好、更快地推进我们的事业。尽管这听起来貌似过於简单，但只要我们能处理好自己的问题，我们就会发现，和中国打交道要变得容易多了。

Acknowledgments

谢辞

很庆幸在开始动笔之前，我没想到为过去二十年在中国的工作经历撰写一本书，会如此艰难和耗时。如果当时我有这样的怀疑，恐怕就不会写这本书了。幸运的是，我得到了来自高盛、美国财政部的前同事，以及如今鲍尔森基金会的同事们的许多帮助，还原过往并核对全书或其中部分内容的准确性。我的一些同事保管或保留了笔记和报告，其中一些内容非常全面。我要深深地感谢蔡金青、蔡金勇、柴佳仪、郭可瑞（Chris Cole）、亨利．康奈尔（Henry Cornell）、蒂姆．达特尔斯（Tim Dattels）、Eileen Dillon、迈克．伊云斯（Mike Evans）、方艾文（Evan Feigenbaum）、方风雷、卡露．霍士（Carol Fox）、汤．吉比安（Tom Gibian）、白赖恩．格菲斯（Brian Griffiths）、班．赫斯特（Ben Herst）、何潮辉（Dominic Ho）、艾伦．霍尔默（Alan Holmer）、胡祖六、黄炯恺、利兹．高尔察克（Liz Kolchek）、李青原、黎良行（Jim Loi）、刘二飞、刘炽平、戴青丽（Deborah Lehr）、大卫．洛文杰（David Loevinger）、马阳、牛红卫、鲍伟鸿（Jason Pau）、丹．普莱斯（Dan Price）、约翰．罗杰斯（John Rogers）、泰娅．史密斯（Taiya Smith）、宋厚泽、史提夫．夏弗兰（Steve Shafran）、约翰．桑顿（John Thornton）、拜伦．特洛特（Byron Trott）、曾国泰、林赛．巴尔德翁（Lindsay Valdeon）、王学明、彼得．韦勒尔（Peter Wheeler）、特雷西．沃森克罗夫特（Tracy Wolstencroft）、丹．莱特（Dan Wright）、甄妮．许（Jenny Xu）、杨建民、杨少林、袁裕豪（Hugo Yon）、郑权、朱光耀以及徐子望。

我才华横溢的特别助理丽萨．卡斯特罗（Lisa Castro）用大量时间来整理我的诸多草稿，并且完成了别人无法胜任的其他工作——阅读我称之为书法的潦草字迹。她做得既快又准，并且始终心平气和。

我要特别感激曾经有机会为乔治．布希总统效力，感谢他支持建立SED以及我在中国的工作，感谢他与我最近关於中国的谈话。我深深地感激中国前总理朱熔基的亲切帮助，他让我使用了他保留的、我们之间举行过的一些会议的纪录。

许多来自中国的新朋友与老朋友们，慷慨地奉献了自己的时间，包括：联想集团的柳传志、弘毅投资的赵令欢、SOHO集团的张欣和潘石屹、中国宽带产业基金创办人暨主席与中国网通前副董事长暨执行长田溯宁、福耀玻璃工业集团的曹德旺、万向美国公司（我在美国伊利诺州巴灵顿的邻居）的倪频和他的岳父鲁冠球、远大集团的张跃、蒙牛乳业集团的牛根生、阿里巴巴的马云、腾讯集团共同创办人马化腾。许多在中国的商业人士、党和政府的官员也大方地为我献出他们的时间和耐心，并为我打开走进中国的一扇扇大门。

尤其幸运的是，我能够劝说迈克．卡露（Michael Carroll）在协助我撰写《峭壁边缘》之後，再次与我一同承担这项繁冗的工作。迈克通晓经济事务，长期撰写这方面的文章，并且适应了如何与我合作。这可不简单。他在知识上永不满足，全身心投入地了解中国。他对细节的专注、他所接受的训练，以及他的组织能力，弥足珍贵。同样宝贵的还有，他有能力面对复杂宏大的主题，保持叙述的流畅。

我还非常感谢爱玛．阿什本（Emma Ashburn）陪着我在将近三年的时间里，为这本书投入了大量的时间，出席会议、纪录笔记，并且与迈克．卡露密切合作，支持他做研究，同时搜集我长期在华活动的相关讯息。与上次一样，迈克带来了一支优秀的团队，包括里瓦．阿特拉斯（Riva Atlas）、威尔．布莱斯（Will Blythe）、狄波卡．博耶（Monica Boyer）、露丝．哈梅尔（Ruth Hamel）和狄波拉．麦克莱伦（Deborah McClellan）。毫不夸张地说，狄波拉的编辑和统筹能力是不可或缺的。

我很幸运，由来自Williams and Connolly的罗伯．巴尼特（Robert Barnett）做我的代理人，在我离开政府部门以後，我一直依赖他为我提供睿智的建议。我很幸运，有Hachette的约翰．布罗迪（John Brodie）和辛．德斯蒙德（Sean Desmond）做我的编辑，他们提出了清晰而中肯的意见。

我的妻子温蒂，保留了一份生动的纪录，她对中国的观察和洞见对我很有帮助。非常感谢她容忍我写作第二本书——我保证，这是最後一本了。

Cast of Characters

人物列表

中国共产党及政府

- 薄熙来：重庆市市委书记（二○○七—二○一二）；商务部部长（二○○四—二○○七）
- 邓小平：中华人民共和国最高领导人（一九七○年代—一九九○年代）
- 胡锦涛：中国共产党中央委员会政治局常委（二○○二—二○一二）；中华人民共和国国家主席（二○○三—二○一三）
- 黄奇帆：重庆市市长（二○○九——）
- 蒋洁敏：国务院国有资产监督管理委员会主任（二○一三）；中国石油天然气股份有限公司董事长（二○○七—二○一三）
- 江泽民：中国共产党中央委员会政治局常委（一九八九—二○○二）；中华人民共和国国家主席（一九九三—二○○三）
- 李克强：中华人民共和国国务院总理（二○一三——）
- 李鹏：中华人民共和国国务院总理（一九八八—一九九八）
- 李源潮：中华人民共和国国家副主席（二○一三——）；中国共产党中央组织部部长（二○○七—二○一二）
- 刘鹤：中国共产党中央财经领导小组办公室主任（二○一三——）
- 刘明康：中国银行业监督管理委员会主席（二○○三—二○一一）；中国银行董事长、行长（二○○○—二○○三）
- 楼继伟：中华人民共和国财政部部长（二○一三——）；中国投资有限责任公司董事长、执行长（二○○七—二○一三）
- 毛泽东：中国共产党主席、中华人民共和国最高领导人（一九四九—一九七六）
- 董建华：中国人民政治协商会议副主席（二○○五——）；香港特别行政区行政长官（一九九七—二○○五）
- 王岐山：中国共产党中央纪律检查委员会书记（二○一二

——）；中华人民共和国国务院副总理（二○○八—二○一三）

- 汪洋：中华人民共和国国务院副总理（二○一三——）；广东省省委书记（二○○七—二○一二）
- 温家宝：中华人民共和国国务院总理（二○○三—二○一三）
- 吴邦国：全国人大常委会委员长（二○○三—二○一三）
- 吴基传：中华人民共和国信息产业部部长（一九九八—二○○三）；中华人民共和国邮电部部长（一九九三—一九九八）
- 吴仪：中华人民共和国国务院副总理（二○○三—二○○八）
- 习近平：中国共产党中央委员会政治局常委（二○一二——）；中华人民共和国主席（二○一三——）
- 肖钢：中国证券监督管理委员会主席（二○一三—二○一六）；中国银行董事长（二○○三—二○一三）
- 杨洁篪：中华人民共和国国务委员（二○一三——）；中华人民共和国外交部部长（二○○七—二○一三）
- 曾培炎：中国国际经济交流中心理事长（二○○八——）；中华人民共和国国务院副总理（二○○三—二○○八）
- 周文重：博鳌亚洲论坛秘书长（二○一○——）；中华人民共和国驻美国大使（二○○五—二○一○）
- 周小川：中国人民银行行长（二○○二——）；中国证券监督管理委员会主席（二○○○—二○○二）
- 周永康：中共中央政法委员会书记（二○○七—二○一二）；中华人民共和国公安部部长（二○○二—二○○七）
- 朱熔基：中华人民共和国国务院总理（一九九八—二○○三）；中华人民共和国国务院常务副总理（一九九三—一九九八）

美国政府

- 马克斯．鲍克斯（Max Baucus）：美国驻中华人民共和国大使（二○一四——）；美国蒙大拿州参议员（一九七八—二○一四）
- 班．柏南克（Ben Bernanke）：美国联准会主席（二○○六—二○一四）
- 乔治．布希（George W. Bush）：美国第四十三任总统（二○○一—二○○九）
- 巴尼．弗兰克（Barney Frank）：美国麻州众议员（一九八一—二○一三）
- 罗伯．盖茨（Robert Gates）：美国国防部长（二○○六—二○一一）
- 提摩西．盖特纳（Timothy Geithner）：美国财政部长（二○○

九—二○一三）

- 林赛．葛兰姆（Lindsey Graham）：美国南卡罗来纳州参议员（二○○三——）
- 查尔斯．格拉斯利（Charles Grassley）：美国爱荷华州参议员（一九八一——）
- 卡洛斯．古铁雷斯（Carlos Gutierrez）：美国商务部长（二○○五—二○○九）
- 史提芬．哈德利（Stephen Hadley）：美国国家安全顾问（二○○五—二○○九）
- 艾伦．霍尔默（Alan Holmer）：美国财政部对华战略经济对话特使（二○○七—二○○九）
- 路杰克（Jacob Lew）：美国财政部长（二○一三——）
- 巴拉克．欧巴马（Barack Obama）：美国第四十四任总统（二○○九—二○一七）
- 克拉克．兰德（Clark Sandy Randt）：美国驻中华人民共和国大使（二○○一—二○○九）
- 康朵丽莎．莱斯（Condoleezza Rice）：美国国务卿（二○○五—二○○九）；美国国家安全顾问（二○○一—二○○五）
- 查尔斯．舒默（Charles Schumer）：纽约州参议员（一九九九——）

国际银行业及商界

- 约翰．布朗（John Browne）：英国石油执行长（一九九五—二○○七）
- 蔡金勇：世界银行国际金融公司执行长（二○一二——）；高盛高华证券公司执行长（二○○八—二○一二）
- 曹德旺：福耀玻璃工业集团创办人兼董事局主席（一九八七——）
- 迈克．伊云斯（J. Michael Evans）：高盛集团副主席、高盛（亚洲）主席（二○○四—二○一三）
- 方风雷：厚朴投资管理公司共同创办合夥人兼董事长（二○○八——）；高盛高华证券有限责任公司董事长（二○○四—二○○七）
- 傅成玉：中国石油化工集团公司董事长（二○一一—二○一五）；中国海洋石油总公司总经理（二○○三—二○一一）
- 白赖恩．格菲斯（Brian Griffiths）：高盛国际副董事长（一九九一——）
- 胡祖六：春华资本集团创办人兼董事长（二○一○——）；高盛

大中华区董事总经理兼首席中国经济学家（一九九七—二○一○）

- 姜建清：中国工商银行股份有限公司董事长（二○○五—二○一六）；中国工商银行行长（二○○○—二○○五）
- 刘炽平：腾讯总裁（二○○六——）；高盛亚洲投资银行部执行董事及电信、媒体与科技行业组的营运长（一九九八—二○○五）
- 李嘉诚：长江实业集团有限公司创办人（一九七一——）；和记黄埔有限公司董事局主席（一九八一——）
- 李青原：中国证券监督管理委员会研究中心主任（二○○二—二○○六）；高盛（亚洲）北京代表处首席代表（一九九三——）
- 柳传志：联想集团创办人、董事会主席（一九八四——）
- 刘二飞：信达资本管理有限公司共同创办人（二○一三——）；高盛集团中国投资银行部主席（一九九二—一九九四）
- 利伟诚（Andrew Liveris）：陶氏化学公司董事长、总裁暨执行长
- 鲁冠球：万向集团共同创办人、董事长（一九六九——）
- 马富才：中国石油天然气集团公司总经理（一九九八—二○○四）；中国石油天然气股份有限公司董事长（一九九九—二○○四）
- 马化腾： 腾讯创办人、董事长兼执行长（一九九八——）
- 马云： 阿里巴巴集团创办人兼执行长（一九九九——）
- 约翰．麦克（John Mack）：摩根士丹利全球主席（二○○五—二○一二）、执行长（二○○五—二○一○）
- 倪频： 万向美国公司总裁（一九九三——）
- 牛根生：蒙牛乳业集团创办人、董事长（一九九九—二○一一）
- 约翰．罗杰斯（John Rogers）：高盛集团幕僚长（二○○一——）
- 史提夫．夏弗兰（Steven Shafran）：AMRI金融执行长（二○一一——）；美国财政部长高级顾问（二○○八—二○○九）；高盛亚洲直接投资业务联席主管（一九八六—二○○一）
- 彼得．萨瑟兰（Peter Sutherland）：高盛国际主席（一九九五——）
- 约翰．桑顿（John Thornton）：巴里克黄金公司董事长（二○一四——）；清华经管学院教授及全球领导力项目负责人（二○○三——）；高盛集团总裁及联合营运长（一九九九—二○○三）
- 曾国泰：AP资本董事长（二○一○——）；高盛（亚洲）董事长（一九八九—一九九四）
- 王学明：贝莱德中国地区主席（二○一三——）；高盛投资银行

（中国）主管（一九九四—二○一○）
- 特雷西．沃森克罗夫特（Tracy Wolstencroft）：海德思哲国际谘询公司执行长（二○一四——）；高盛环境市场及基础设施银行集团主管（二○○六—二○一○）
- 张跃：远大集团共同创办人兼董事长（一九八八——）
- 徐子望：开投基金创建董事长（二○○八——）；高盛集团中国投资银行业务主管（一九九七—二○○五）

非政府组织（**NGO**）、学术界及公民社会

- 金．克拉克（Kim Clark）：哈佛商学院院长（一九九五—二○○五）
- 方艾文（Evan Feigenbaum）：鲍尔森基金会副主席（二○一一——）
- 卡露．霍士（Carol Fox）：大自然保护协会亚太区发展部主任（一九八六—二○○二）
- 戴青丽（Deborah Lehr）：鲍尔森基金会副主席（二○一一——）
- 沃伦．麦克法兰（Warren McFarlan）：哈佛商学院教授（一九七三——）
- 牛红卫：鲍尔森基金会环保项目主任（二○一三——）；大自然保护协会中国项目主任（一九九八—二○一○）
- 温蒂．鲍尔森（Wendy Paulson）：Bobolink 基金会主席
- 泰娅．史密斯（Taiya Smith）：鲍尔森基金会高级顾问（二○一一——）；美国财政部副幕僚长兼美中战略经济对话协调官（二○○六—二○○九）
- 杨建利：「公民力量」发起人、主席
- 赵纯均：清华大学经济管理学院院长（二○○一—二○○五）；副院长（一九八七—二○○一）

Table of Contents

1. 香港中文版序
2. 前言
3. Part 1　押宝改革

1. Chapter 1　紫光阁
2. Chapter 2　中体西术
3. Chapter 3　中国特色的交易
4. Chapter 4　真金白银
5. Chapter 5　你们的董事长睡着了
6. Chapter 6　粤海重组
7. Chapter 7　通往成功的学校
8. Chapter 8　拯救香格里拉
9. Chapter 9　一行两制
10. Chapter 10　全世界最大的压钱垫

4. Part 2　开辟新域

1. Chapter 11　使命的召唤
2. Chapter 12　露台辩论
3. Chapter 13　打造新框架
4. Chapter 14　全球清算

5. Part 3　搭建桥梁

1. Chapter 15　阴暗的正午
2. Chapter 16　天际线和江岸线
3. Chapter 17　不积跬步，无以至千里
4. Chapter 18　十兆美金的重启计划
5. Chapter 19　党的路线
6. Chapter 20　前进的道路

6. 谢辞
7. 人物列表

Table of Contents

香港中文版序

前言

Part 1　押宝改革

Chapter

1 紫光阁

Chapter 2 中体西术

Chapter 3 中国特色的交易

Chapter 4 真金白银

Chapter 5 你们的董事长睡着了

Chapter 6 粤海重组

Chapter 7 通往成功的学校

Chapter 8 拯救香格里拉

Chapter 9 一行两制

Chapter 10 全世界最大的

压钱垫

Part 2　开辟新域

Chapter 11 使命的召唤

Chapter 12 露台辩论

Chapter 13 打造新框架

Chapter 14 全球清算

Part 3　搭建桥梁

Chapter 15 阴

暗的正午

Chapter 16 天际线和江岸线

Chapter 17 不积跬步，无以至千里

Chapter 18 十兆美金的重启计划

Chapter 19

党的路线

Chapter 20 前进的道路

谢辞

人物列表

Table of Contents

香港中文版序

前言

Part 1 押宝改革

Chapter 1 紫光阁

Chapter 2 中体西术

Chapter 3 中国特色的交易

Chapter 4 真金白银

Chapter 5 你们的董事长睡着了

Chapter 6 粤海重组

Chapter 7 通往成功的学校

Chapter 8 拯救香格里拉

Chapter 9 一行两制

Chapter 10　全世界最大的压钱垫

Part 2　开辟新域

Chapter 11　使命的召唤

Chapter 12　露台辩论

Chapter 13　打造新框架

Chapter 14　全球清算

Part 3　搭建桥梁

Chapter 15　阴暗的正午

Chapter 16　天际线和江岸线

Chapter 17　不积跬步，无以至千里

Chapter 18　十兆美金的重启计划

Chapter 19　党的路线

Chapter 20　前进的道路

谢辞

人物列表